Fachbücher für die Wirtschaft

Dipl.-Kfm. Josef Mand

Betriebsorganisation

Allgemeiner Grundriß für die Wirtschaftspraxis





Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

J. Mand: Betriebsorganisation

Dipl.-Kfm. Josef Mand

Betriebsorganisation

Allgemeiner Grundriß für die Wirtschaftspraxis



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Additional material to this book can be downloaded from http://extras.springer.com

ISBN 978-3-663-12750-5 ISBN 978-3-663-13757-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-13757-3

Verlags-Nr. 311

Vorwort

Durch die „Betriebsorganisation" möchte ich einen zusammenfassenden Überblick über dieses so wichtige Gebiet der Betriebswirtschaft geben.

Zugrunde liegt eine Dreiteilung in Personal-, Kapital- und Arbeitsorganisation, die für die Behandlung des Stoffes und aller Einzelfragen von großer Bedeutung ist. Dies gilt insbesondere in unserer Zeit gesteigerter Bemühungen um eine Sozialgestaltung in den Wirtschaftsbetrieben.

Manche Ausführungen konnte ich nur stichwortartig machen, und ich bitte die Leser, über diesen kleinen stilistischen Nachteil, der im Interesse der erforderlichen Kürze des „Grundrisses" lag, hinwegzusehen. Wo immer dies möglich war, flocht ich kleine Beispiele aus der Praxis ein.

Wenn auch nicht alle Fragen im einzelnen besprochen werden konnten, so wird doch im ganzen ein Überblick geboten, aus dem heraus das notwendige Rüstzeug und sicherlich auch manche Anregungen gewonnen werden können, um erfolgreich an die Lösung der betriebswirtschaftlichen Probleme heranzugehen.

Josef Mand

Inhaltsverzeichnis

A. Wesen und Aufgaben der Betriebsorganisation 9

I. Das Wesen der Organisation 9
II. Organisation als betriebliche Funktion 10
III. Die Organisationsaufgaben der Betriebswirtschaftslehre . . 12
IV. Begriff und Gliederung der Betriebsorganisation 13
V. Abgrenzung der allgemeinen wirtschaftlichen Betriebsorganisation 14

B. Die Zweige der Betriebsorganisation 15

I. Personalorganisation 15

1. Personaleinsatzorganisation 15
Einstellung 15
Einsatz 18
Schulung 19
Einsatzüberwachung 21

2. Personalverwaltungsorganisation 28
Entlohnung 28
Arbeitszeit und Urlaub 30
Fürsorge 30
Verwaltungstechnische Aufgaben 32

3. Personalführungsorganisation 36
Personalgliederung 36
Personalbeeinflussung 43

II. Kapitalorganisation 44

1. Strukturelle Kapitalorganisation 44

2. Materielle Kapitalorganisation 47
Innerer Standort 47
Arbeitsmittel 50
Umsatzgüter und Material 51

III. Arbeitsorganisation 51
1. Gliederung und Gruppierung der Funktionen 52
Allgemeines 52
Methoden 52
Bildung der Stellenfunktionen 57
2. Arbeitsverrichtung 60
Arbeitsvorgänge 60
Arbeitsverfahren 62
Arbeitsverbindung 64

C. Praktische Überlegungen bei der Durchführung der Betriebsorganisation 66

I. Die Abstimmung der Organisationsteile 66
II. Betriebsorganisationspläne 68
1. Arten und Aufgaben 68
2. Methoden der Darstellung 69
3. Formen der Gestaltung 74
III. Die Prüfung der Betriebsorganisation 75

Literaturverzeichnis 77

A. Wesen und Aufgaben der Betriebsorganisation

I. Das Wesen der Organisation

In dynamischer Betrachtung ist unter Organisation die planvolle Schaffung einer stetigen. generellen Ordnung zu verstehen.

Die Organisation muß planvoll sein, d. h. die einzelnen Organisationsaufgaben können ihre Lösung nur im Rahmen eines die Einzelfragen umfassenden Planes finden. Dazu sind eine genaue Kenntnis des ganzen Aufgabenkomplexes und dessen Analyse erforderlich.

Die Organisation ist eine generelle Ordnung, d. h. sie gilt ganz allgemein für alle in ihren Bereich fallenden Aufgaben. Es wird z. B. ein Arbeitsvorgang nicht für einen Einzelfall (einmalig, speziell) organisiert, sondern die geschaffene Ordnung gilt ganz allgemein für alle Arbeitsvorgänge derselben Art. Somit erscheint die Organisation als abgeleitete Disposition, und zwar für alle Aufgaben mit gleicher Lösungsmöglichkeit. Es muß dabei stets das richtige Verhältnis der organisatorischen zu den intuitiv-disponierenden Elementen gewahrt bleiben (weder Über- noch Unterorganisation).

Die Organisation ist eine stetige Ordnung, d. h. ihr wohnt eine Tendenz auf Konstanz und Kontinuität inne. Die planvoll zu schaffende generelle Ordnung ist für die Dauer bestimmt. Dies bedeutet jedoch nicht, daß eine einmal geschaffene Organisation unabänderlich wäre. Die immer wieder anfallenden Aufgaben erfordern laufende organisatorische Formung und Gestaltung. Es kann sich dabei um völlig neue Aufgaben handeln oder um die Notwendigkeit der Verbesserung oder Erweiterung bisheriger organisatorischer Lösungen. Die Organisation muß der jeweiligen Situation angepaßt werden.

In statischer Betrachtung ist die Organisation die geschaffene konkrete Ordnung selbst.

II. Organisation als betriebliche Funktion

Betriebliche Funktionen sind Teile der Betriebsaufgabe; sie sind Teilaufgaben unter Betonung der Abhängigkeit von der betrieblichen Gesamtaufgabe. Jeder Betriebsteil hat eine bestimmte Summe von Funktionen zu erfüllen, wir nennen sie z. B. Abteilungsfunktionen, Gruppenfunktionen. Die jedem einzelnen übertragenen Funktionen bezeichnen wir als Stellenfunktionen.

Jeder Funktionsbegriff wird aus zwei Faktoren gebildet: dem Verhältnis zur Betriebsaufgabe (Funktionsrelation) und dem Funktionscharakter. Die Stellung der Organisation ist zu ersehen aus einer Gliederung des Funktionsbegriffs nach Relation und Charakter.

Die Funktionsrelationen

1. Direkte Funktionen sind solche Funktionen, die sich unmittelbar auf die Lösung der Betriebsaufgabe beziehen. Sie gliedern sich in Beschaffung, Erzeugung, Absatz.

a) Primär handelt es sich um die Durchführung von Maßnahmen der Beschaffung, der Erzeugung und des Absatzes.

b) Sekundär handelt es sich um deren Verrechnung und Finanzierung.

2. Indirekte Funktionen entstehen dadurch, daß zur Durchführung direkter Funktionen Menschen (Funktionsträger) und Kapital (Funktionsmittel) erforderlich sind. Durch deren Einsatz ergeben sich naturgemäß zusätzliche Funktionen.

a) Primär handelt es sich um die Durchführung von Maßnahmen hinsichtlich Personal und Kapital.

b) Sekundär handelt es sich um deren Verrechnung und Finanzierung.

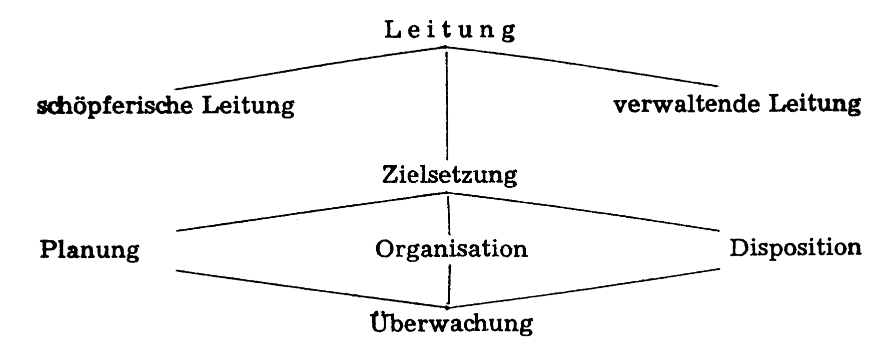
Der Funktionscharakter

1. Leitung

a) Ihrem Wesen nach ist der Begriff der Leitung zu gliedern in
Zielsetzung — Überwachung,
Planung — Organisation — Disposition.

b) Nach dem durch die Leitung erzielten Erfolg ist zu unterscheiden zwischen
schöpferischer Leitung (sie schafft Neues),
verwaltender Leitung (sie erhält das Alte).

Schaubildlich ergibt sich folgende Darstellung:

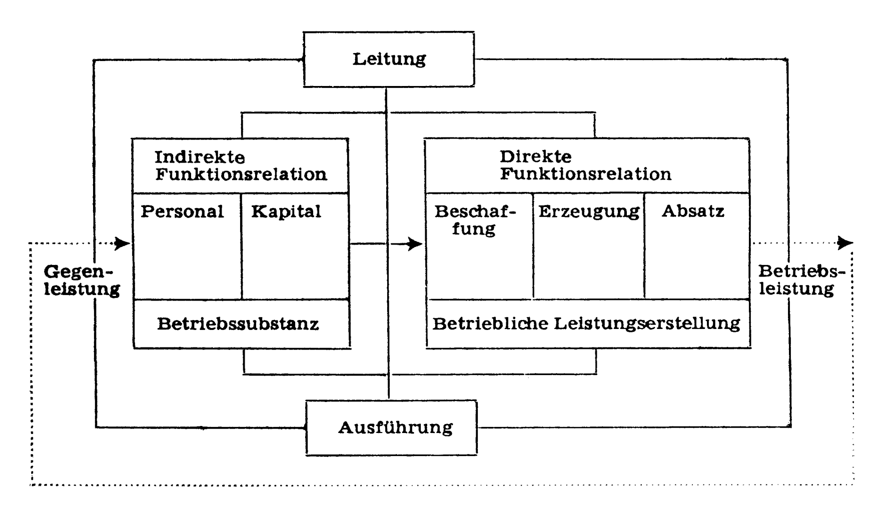


2. Ausführung

a) Der Erscheinungsform nach ist zu unterscheiden zwischen Funktionen, die zu ihrer Lösung geistige Arbeiten, und solchen, die körperliche Arbeiten erfordern.

b) Hinsichtlich des Grades der Abhängigkeit von der Leitung ist zu unterscheiden zwischen selbständiger und unselbständiger Ausführung (und Zwischenstufen).

Die bisherigen Darlegungen seien in einem Schaubild festgehalten:



Organisation als betriebliche Funktion ist

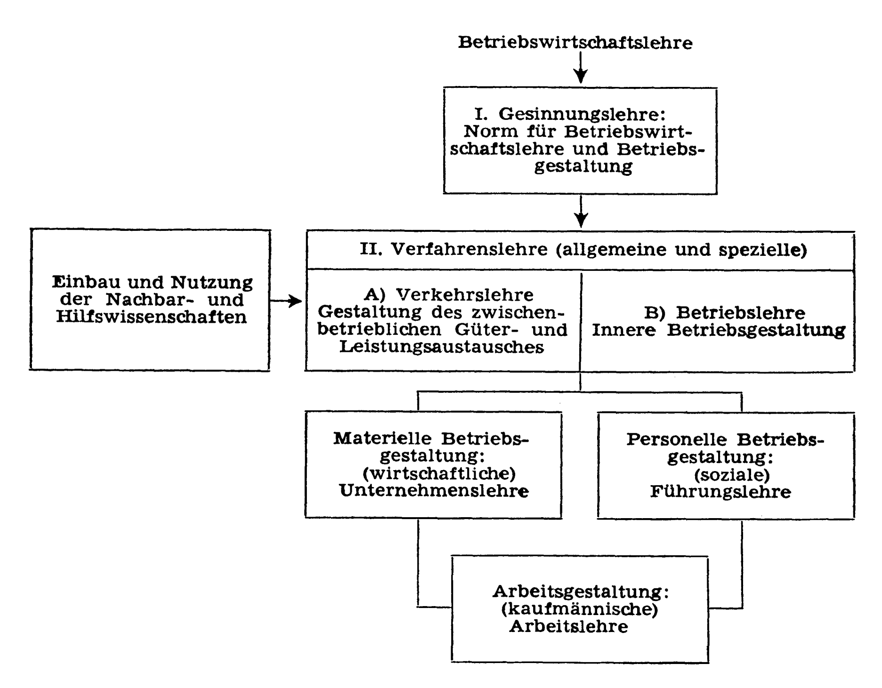
1. ihrem Charakter nach ein Teil der Leitung.

2. Sie ist erforderlich für alle direkten und indirekten primären und sekundären Funktionen.

3. Sie erstreckt sich auf den Gesamtbetrieb und alle seine Teile und Glieder bis hinunter zur letzten Stelle.

III. Die Organisationsaufgaben der Betriebswirtschaftslehre

Um eine gedrängte Übersicht über das gesamte Aufgabengebiet der Betriebswirtschaftslehre zu bekommen, sei die folgende schematische Darstellung den weiteren Ausführungen vorangestellt:



Die Betriebsorganisation ist wissenschaftlich ein Teil der Betriebslehre und praktisch ein Teil der inneren Betriebsgestaltung. Als Personalorganisation ist sie ein Teil der Führungslehre, als Kapitalorganisation ein Teil der Unternehmenslehre, und als Arbeitsorganisation gehört sie zur Arbeitslehre.

Die Betriebsorganisation hat die Aufgabe der wissenschaftlichen Erforschung von Mitteln und Wegen und der Bildung von Methoden für alle Fälle der Neu-, Nach- und Umorganisation des Betriebes.

Die Zwischenbetriebsorganisation als Teil der Verkehrslehre dient der Erforschung und Entwicklung der Organisationsformen des zwischenbetrieblichen Güter- und Leistungsaustausches. Ihre Bedeutung für die materielle Betriebsgestaltung besteht vor allem darin, daß der Betriebswirt im Wählen der wirtschaftlich zweckmäßigsten Organisation im zwischenbetrieblichen Bereich geschult wird. Zwischenbetriebsorganisatorische Gegebenheiten können die Betriebsorganisation beeinflussen.

IV. Begriff und Gliederung der Betriebsorganisation

Die Betriebsorganisation ist die planvolle, stetige, generelle Ordnung aller dem Betrieb zur Verfügung stehenden Funktionsträger und Funktionsmittel sowie der Funktionsausführung zur Lösung der Betriebsaufgabe auf dem wirtschaftlich zweckmäßigsten Weg.

Der wirtschaftlich zweckmäßigste Weg ist derjenige, der unter Berücksichtigung des Rationalprinzips eingeschlagen wird. Dies verlangt:

1. Betriebsangemessenheit der Organisation,

2. Behandlung der einzelnen Teilgebiete der Betriebsorganisation unter Berücksichtigung ihrer wesensmäßigen Eigenart.

In der zweiten Forderung liegt die Notwendigkeit der Gliederung der Betriebsorganisation in Personal-, Kapital- und Arbeitsorganisation begründet. Durch diese Dreiteilung werden keine in sich abgeschlossenen Bereiche geschaffen, sondern die Teile stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander.

V. Abgrenzung der allgemeinen wirtschaftlichen Betriebsorganisation

Die Abgrenzung der wirtschaftlichen von der technischen Betriebsorganisation sei durch das folgende Übersichtsschema dargestellt:

Art der Gestaltung	Wirtschaftliche Sphäre	Technische Sphäre
	I. Personalorganisation	
wissenschaftliche	Betriebswirtschaftslehre	Betriebswirtschaftslehre
praktische	Betriebswirt	Ingenieur
	II. Kapitalorganisation a) Strukturell	
wissenschaftliche	Betriebswirtschaftslehre	
praktische	Betriebswirt	
	b) Materiell	
wissenschaftliche	Betriebswirtschaftslehre	Techn. Wissenschaften und Betriebswirtschaftslehre
praktische	Betriebswirt	Ingenieur und Betriebswirt
	III. Arbeitsorganisation	
wissenschaftliche	Betriebswirtschaftslehre	Techn. Wissenschaften
praktische	Betriebswirt	Ingenieur

Die Ausbildung einer Führungslehre und somit auch die wissenschaftliche Behandlung der Personalorganisation muß einer wissenschaftlichen Disziplin, eben der Betriebswirtschaftslehre, obliegen.

Bei der materiellen Kapitalorganisation hat wissenschaftlich die Betriebswirtschaftslehre und praktisch der Betriebswirt mitzuwirken hinsichtlich der Beachtung wirtschaftlicher Erfordernisse. Alle Aufgaben und Gebiete, die in der Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre und in der Praxis dem Betriebswirt obliegen, bilden den Bereich der wirtschaftlichen Betriebsorganisation.

Die allgemeine wirtschaftliche Betriebsorganisation ist Teil der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.

B. Die Zweige der Betriebsorganisation

I. Personalorganisation

Aufgabe

Schaffung der optimalen menschlichen Arbeitsbereitschaft für die Dauer.

Grundsätze

1. Gerechtigkeitsprinzip: Harmonische Persönlichkeitsentfaltung.
2. Solidaritätsprinzip: Entfaltung harmonischen Zusammenlebens.

1. Personaleinsatzorganisation

Einstellung

Auswahl

Beschaffung von Bewerbungen und Feststellung der Eignung der Bewerber bilden das Gebiet der Personalauswahl. Zu unterscheiden ist zwischen gebundener (bei Vorhandensein gesetzlicher Bestimmungen auf dem Gebiet des Arbeitseinsatzes) und ungebundener Personalauswahl.

Beschaffung von Bewerbungen

1. Voraussetzung: Analyse der Stellenanforderungen — fachlich, charakterlich, gesundheitlich — Vorbildung, Kenntnisse, Eigenschaften; vorgesehene Entlohnung, evtl. Leitungsaufgaben, Vollmachten.

2. Beschaffungsanforderung: durch den Abteilungsleiter — schriftlich — Vordruck.

Zu prüfen ist bei Eingang einer Beschaffungsanforderung, ob die freigewordene Stelle durch innerbetriebliche Verschiebungen eingespart oder ob sie durch eine Aushilfskraft besetzt werden kann.

3. Beschaffungswege:
   a) Umbesetzung: Betriebseigener Kandidat. Aufrücken eines Betriebsangehörigen auf eine freie Stelle, dadurch Neubeschaffung für einen weniger wichtigen Posten. Den Betriebsangehörigen muß das Freiwerden der Stelle bekanntgemacht werden.

b) Neubeschaffung:

Inanspruchnahme der Vermittlung des Arbeitsamtes oder von Berufsorganisationen.

Freie Hereinholung von Bewerbungen.

Zeitungs- und Zeitschriftenanzeigen.

Fühlungnahme mit Lehrpersonen entsprechender Unterrichtsanstalten.

Befragung von Betriebsangehörigen nach evtl. geeigneten Mitarbeitern aus Familien- oder Bekanntenkreis.

Unaufgefordert eingehende Bewerbungen.

Behalten der Lehrlinge als Angestellte.

4. Festlegung der Beschaffungskosten.

5. Anlage von Bewerbungsakten.

Aus den allgemeinen Beschaffungswegen ist der betriebsübliche Beschaffungsplan festzulegen.

Eignungsfeststellung

1. Fachliche Eignungsfeststellung

Vorlage von Lebenslauf, Schul- und Arbeitszeugnissen, Offerte.

Erste Sichtung der Offerten (Vorauswahl). Übersendung eines Fragebogens an die Kandidaten der Vorauswahl. Evtl. auch graphologische Auswertung der Bewerbungsunterlagen. Persönliche Rückfragen bei den angegebenen Referenzen.

Zweite Sichtung: Bestellungen zur persönlichen Vorstellung. Hierfür sind psychologisches Können und psychologische Erfahrung des Leiters des Personalwesens bzw. des Personalreferenten von ausschlaggebender Bedeutung.

Allgemeine Eignungsprüfung: Fachliche Arbeiten zur Überprüfung der Kenntnisse und Fähigkeiten, bei Bewerbern um eine Lehrstelle vor allem Feststellung der Kenntnisse im Deutschen und im Rechnen.

Psychotechnische Eignungsprüfung: Es kann sich dabei um wirklichkeitsnahe Versuche handeln, um Versuche auf Grund eines Schemas der Wirklichkeit oder um ganz abstrakte Methoden.

Zu unterscheiden sind Zeit-, Anlern- und Funktionsproben. Für neu in den Beruf eintretende Bewerber ist das Ziel die Erkenntnis der Veranlagung und der praktischen Intelligenz, für die übrigen Bewerber Feststellung der Fähigkeiten. Ergänzt werden alle Feststellungen durch die Beobachtungen während einer Probezeit.

Zu unterscheiden ist zwischen einer Eignung zu kaufmännischer Tätigkeit allgemein, zu leitender und zu spezieller Tätigkeit (z. B. als Buchhalter, Verkäufer u. a.).

2. Charakterliche Eignungsfeststellung

Sie kann im großen und ganzen wie die der fachlichen Eignungsfeststellung erfolgen.

3. Gesundheitliche Eignungsfeststellung

Durch ärztliche Untersuchung.

Organisatorisch sind festzulegen

1. Die Anforderungen hinsichtlich fachlicher, charakterlicher und gesundheitlicher Eignung (Stelleneignung). Diese sind in einem Stelleneignungsplan festzulegen. Es können dabei weitgehend Berufsbilder überbetrieblicher Organisationen zu Rate gezogen werden.

2. Die Methoden der Eignungsfeststellung für die Stellen bzw. Gruppen von Stellen des Betriebes. Komplizierte psychotechnische Verfahren sind möglichst zu vermeiden.

3. Die Personen, die für die Eignungsfeststellung zuständig sind.

4. Die Reihenfolge der einzelnen Feststellungsvorgänge.

Aufnahme — Ausscheiden

1. Die verwaltungstechnische Regelung besteht in der Anlage der Personalakten für die Eintretenden und im Abschluß der Personalakten für die Ausscheidenden. Jeder Eintretende ist eingehend zu informieren über abzugebende Personalpapiere und über den Zeitpunkt der Abgabe, damit überflüssige Wege, die außer Zeitverlust leicht Unzufriedenheit und Verärgerung hervorrufen können, vermieden werden. In rechtlicher Hinsicht ist sicherzustellen, daß in jedem Falle auch ein schriftlicher Arbeitsvertrag abgeschlossen wird. Die Personalakte des Eintretenden muß auf Ordnungsmäßigkeit und Vollständigkeit kontrolliert werden. Entsprechend muß die Aushändigung der Personalpapiere einschließlich Zeugnis für die Ausscheidenden geregelt werden.

2. Die Einführung in den Betrieb besteht im Bekanntmachen mit den Mitarbeitern und der Arbeitsstätte sowie in der Einarbeitung in das zu übertragende Aufgabengebiet. Eine allgemeine Regelung ist dafür erforderlich, da besonders das Bekanntmachen, wenn es

auch nicht ganz vergessen wird, so doch leicht in einer ungenügenden Form erfolgt. Für die Einarbeitung ist von entscheidender Bedeutung die Festlegung der damit zu betrauenden Personen, ganz besonders für die Lehrlinge.

3. Für das Ausscheiden verdienstvoller und langjähriger Mitarbeiter, z. B. wegen Erreichung der Altersgrenze, ist eine würdige und feierliche Form allgemein festzulegen.

4. Aufnahmen und Entlassungen bzw. Austritte sind — möglichst unter Erfassung der Gründe — zahlenmäßig festzuhalten.

Einsatz

Ausbildungseinsatz

1. Die Lehrzeit muß nach einem systematischen Ausbildungsplan, in dem der Gang des Einsatzes (Reihenfolge und Dauer des Einsatzes an den einzelnen Stellen) festgelegt ist, gestaltet werden.

2. Die Gestaltung der Lehrlingsstellen muß ebenfalls generell vorgenommen werden. Die dem Lehrling anzuweisenden Aufgaben dürfen nicht im Belieben des Ausbildenden bzw. Lehrlingsbetreuers liegen.

3. Als Grundlage der Einarbeitung sind möglichst schriftliche Beschreibungen der Aufgaben und Arbeiten zu schaffen.

4. Während der Dauer der Ausbildung müssen regelmäßig Beobachtungen für die Ermittlung von Leistung und Eignung erfolgen. Diese sind schriftlich niederzulegen und den zuständigen Stellen laufend zur Kenntnis zu bringen. Erfaßt werden muß auch der Wunsch des Lehrlings für seinen späteren Einsatz.

Leistungseinsatz

1. Für den Einsatz nach der Lehrzeit ist die Generalrichtung festzulegen (z. B. Rechnungswesen, Verkauf o. a.).

2. Der Gang des Einsatzes muß so gestaltet werden, daß sich der Gehilfe auf seinem Einsatzgebiet zu einer Fachkraft ausbilden kann (Beschäftigung auf Spezialgebieten, Sammlung von Erfahrungen), jedoch die Kenntnisse des Gesamtzusammenhanges behält.

3. Die Funktionsbereiche der Stellen sind so zu gestalten, daß der Mensch verantwortlicher Träger der ihm zugewiesenen Funktionen bleibt und dadurch die aus notwendiger Schematisierung und Mechanisierung entstehenden Gefahren vermieden werden.

4. Die Einarbeitung an den einzelnen Stellen erfolgt zweckmäßigerweise an Hand schriftlicher Beschreibungen, die umfassend und leicht verständlich sein sollen.

5. Für den Einsatz müssen ferner berücksichtigt werden:

a) mindere Leistungsfähigkeit infolge Krankheit oder Alters,

b) notwendige Verschiebungen im Interesse des Arbeitsfriedens (z. B. bei Vorliegen starker persönlicher Differenzen innerhalb einer Abteilung).

6. Beobachtungen über Leistungen und Fähigkeiten müssen laufend erfolgen und den zuständigen Instanzen zur Kenntnis gebracht werden.

Schulung

Lehrlingsschulung

1. Berufsschul-Leistungsüberwachung:

a) Beobachtung und Auswertung der Leistungen der Lehrlinge in der Berufsschule (Zeugnisse, Rücksprache mit den Lehrern).

b) Ein- oder zweimal wöchentlich werden die Lehrlinge desselben Lehrjahres zur Wiederholung und Vertiefung des Stoffgebietes des Berufsschulunterrichts zusammengefaßt.

c) An die Stelle einer Berufsschul-Leistungsüberwachung kann gegebenenfalls die betriebseigene Werkschule oder eine solche für mehrere gleichartige oder ähnliche Betriebe treten.

2. Planmäßige theoretische Vorbereitung auf den praktischen Einsatz, möglichst unter Verwendung schriftlicher Beschreibungen der Aufgaben- und Arbeitsgebiete.

3. Zusätzliche betriebliche Schulung

a) allgemein betriebswirtschaftlicher Art unter besonderer Berücksichtigung der Sonderfragen des Betriebes,

b) auf Spezialgebieten (z. B. Buchhaltung, Kalkulation, Sprachen),

c) zu volks- und weltwirtschaftlichem Denken,

d) zur Vorbereitung auf die Lehrabschlußprüfung.

4. Die Ergebnisse der praktischen Tätigkeit und der theoretischen Schulung werden für die Berufslaufbahnberatung ausgewertet.

5. Niedergelegt werden die organisatorischen Funktionen der Lehrlingsschulung in einer schriftlichen Ausbildungsordnung, und zwar in deren theoretischem Teil.

Die Durchführung muß von einer zentralen Stelle des Betriebes geleitet werden. Die theoretische Schulung muß Hand in Hand mit der praktischen Ausbildung gehen. Beide Teile der Ausbildungsordnung müssen aufeinander abgestimmt sein.

6. Über die fachliche Ausbildung hinaus muß auch die allgemeinpersönliche Förderung der Lehrlinge generell geregelt werden. Wege dazu sind die Festlegung regelmäßiger Aussprachen mit den leitenden Personen des Betriebes und außerdienstliche Zusammenkünfte oder Veranstaltungen mit den für die Ausbildung verantwortlichen Betriebsangehörigen.

Erwachsenenschulung

1. Die der Einarbeitung entsprechende Aufgabe der Schulung ist die Einschulung. Sie ist besonders wichtig für Mitarbeiter, die längere Zeit überhaupt an der Berufsausübung verhindert waren oder auf ein anderes Spezialgebiet übergewechselt haben. Die zweckmäßige Grundlage bilden auch hier Stellenbeschreibungen.

2. Die Weiterbildung umfaßt die allgemeine berufliche Weiterbildung und die Weiterbildung im engeren Arbeitsgebiet (= Spezialausbildung).

Es ist dabei vor allem festzulegen,

a) wie weit der Betrieb eigene Schulungsmaßnahmen durchführt (mit eigenen Kräften oder mit betriebsfremden Lehrkräften unter Leitung des Betriebes),

b) ob bzw. welche Förderungen der Betrieb seinen Mitarbeitern für außerbetriebliche Schulungsveranstaltungen angedeihen läßt. Diese können in Gewährung von Freizeit oder finanzieller Unterstützung bestehen.

3. Generell festzulegen ist unter Umständen auch, ob für bestimmte Stellen die Ablegung einer Spezialprüfung (z. B. als Bilanzbuchhalter) zu fordern ist.

4. Die Ausbildung in neuzeitlicher Bürowirtschaft ist für alle im kaufmännischen Sektor Tätigen von großer Bedeutung. Sie schafft Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber Neuerungen auf diesem Gebiet. Sie wirkt auf die Gestaltung des Vorschlagwesens durch Kenntnis der technischen Möglichkeiten wesentlich ein.

Die Ausbildung kann erfolgen durch Zeitschriften und Prospekte, die in Umlauf gegeben werden, und Vorträge mit praktischen Übungen.

5. Bei der Festlegung der Schulungsmaßnahmen dürfen nicht nur Kurse und Vorträge berücksichtigt werden, sondern auch regelmäßige Besprechungen, z. B. innerhalb einer Abteilung über die Tagesfragen dieses Betriebsteiles oder des ganzen Unternehmens.

6. Die Ergebnisse der praktischen Tätigkeit und der theoretischen Schulung, die auf genauen und regelmäßigen Beobachtungen beruhen müssen, sind für die Mitarbeiter, die noch keine abgeschlossene Spezialausbildung hinter sich haben, für die Berufslaufbahnberatung auszuwerten.

Einsatzüberwachung

Ordnungskontrolle

Sie soll dauernd, möglichst zwangsläufig und unpersönlich, lückenlos, aber erträglich und sparsam sein.

1. Anwesenheitskontrolle:

Arbeitsantritt [Kontrolluhr[1]), Zeitblatt[1])], Abmeldung bei Verlassen des Betriebes[2]) während der Arbeitszeit, Rückmeldung, Entschuldigung bei Fehlen, allgemeine Übersicht über Ausfälle durch Urlaub, Krankheit und sonstige Gründe.

2. Kontrolle der allgemeinen Ordnung im Betrieb:

Unterbringung von Bekleidung, Taschen u. ä., Unterlassung von Privatarbeiten und des Führens privater Telefongespräche, Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz, Hygiene in den Waschräumen, Toiletten u. a. m.

3. Kontrolle der personellen Ordnung im Betrieb:

Verhalten der Betriebsangehörigen untereinander, gegenüber den Lehrlingen.

4. Bei Verkaufspersonal (besonders im Einzelhandel):

Kontrolle des Verhaltens gegenüber der Kundschaft.

5. Sparsamkeitskontrolle:

Kontrolle der Materialverwendung, des Lichtverbrauches u. ä.

6. Kontrolle des Tragens und der Instandhaltung bzw. Sauberkeit der betrieblichen Arbeitskleidung (z. B. des Pförtners, des Verkaufspersonals im Einzelhandel).

7. Kontrolle der Maßnahmen zur Unfallverhütung.

8. Kontrolle der Sicherheitsvorkehrungen (z. B. gegen Diebstahl).

---

[1]) im technischen Betrieb.
[2]) bzw. der Abteilung.

Leistungsüberwachung

Die betriebliche Leistungskontrolle hat folgende Aufgaben:

a) Sicherstellung der Qualität der ausgeführten Arbeiten. Rechnungen, Briefe usw. müssen auf Richtigkeit, Sauberkeit usw. überprüft werden. Zu erwähnen ist hier auch die regelmäßige Überprüfung der Registraturarbeiten.

b) Sicherstellung der zeitgerechten Erledigung des Arbeitspensums. Zu erwähnen ist besonders die Überwachung der Einhaltung von Terminen aller Art. Für die betriebliche Leistungskontrolle gelten die Grundsätze der Ordnungskontrolle entsprechend, insbesondere soll sie umfassend sein und möglichst zwangsläufig erfolgen.

Von erheblicher Bedeutung ist die Selbstkontrolle hinsichtlich der Qualität der geleisteten Arbeit, der Zeit und der Verfahren, die in die Organisation der Leistungskontrolle weitgehend eingebaut werden muß.

Darauf aufbauend, ist das betriebliche Vorschlagwesen (Verbesserungsvorschläge aller Art zur Leistungssteigerung) zu regeln. Der allgemeine Weg ist folgender: Es wird eine Art Briefkasten ausgehängt zur Aufnahme der Verbesserungsvorschläge in verschlossenem Umschlag. Werden die Vorschläge selbst mit dem Namen des Einreichenden versehen, so müssen sie vor Weiterleitung an die Prüfungskommission abgeschrieben werden. Die Handhabung kann jedoch auch so sein, daß der Einreicher in einer Liste eingetragen wird und daraufhin eine Nummer zugeteilt erhält, mit der er seinen Vorschlag versieht. In jedem Fall muß sichergestellt sein, daß die Prüfung ohne Kenntnis des Namens des Einreichers erfolgt. Die Stellungnahme zu dem Vorschlag ist dem Einreicher bekanntzugeben. Brauchbare Vorschläge können belohnt werden durch eine Prämie, durch eine Lohnerhöhung unter Beibehaltung der bisherigen Stelle oder durch eine Lohnerhöhung unter gleichzeitigem Aufrücken in eine höhere Stelle. Für die Einreichung eines jeden Vorschlags ist eine Anerkennung auszusprechen.

Zur Erfassung der Vorschläge von Mitarbeitern, denen die schriftliche Darstellung nicht liegt, sind eine Stelle und deren Sprechstunden zur Entgegennahme der mündlichen Vorschläge festzulegen.

Ein besonderer Weg ist der der publizistischen Darlegung von Verbesserungsvorschlägen, z. B. in der Werkszeitung oder in Fachzeitschriften. Es handelt sich dabei um Fragen, die nicht ohne weiteres

von einer betrieblichen Kommission entschieden werden können, sondern einer Behandlung durch einen größeren Kreis bedürfen, und deren Bekanntwerden dem Betrieb im Hinblick auf die Konkurrenz nicht schadet.

Leistungswertung

Leistungsmessung

Die Messung von Leistungen ist bei kaufmännischen Arbeiten nur in seltenen Fällen möglich, z. B. durch Zählen der vorgenommenen Buchungen, der ausgeschriebenen Rechnungen. Sinn hat die Messung nur, wenn es sich um gleiche Leistungseinheiten handelt, z. B. arbeitsmäßige Gleichheit von Rechnungen.

Die Messung erfolgt laufend; ihr Hauptgewicht liegt auf der Erfassung der quantitativen Leistung. In qualitativer Hinsicht wird jedoch ein Durchschnitt verlangt, z. B. muß eine Rechnung sauber und richtig geschrieben sein.

Leistungsbeurteilung

1. Die Beurteilung von Leistungen hat zur Voraussetzung für ihren Erfolg

a) weitestgehende Ausschaltung unsachlicher Momente durch Festlegung mehrerer Gutachter mit einwandfreier Fach- und Menschenkenntnis.

b) Gebrauch eines Beurteilungsbogens, der in einer auf den Betrieb zugeschnittenen Form die zu beurteilenden fachlichen und charakterlichen Merkmale der Leistung enthält.

2. Die Beurteilung wird folgendermaßen durchgeführt: Für jedes zu beurteilende Leistungsmerkmal (in der vertikalen Richtung der Beurteilungsbogen) wird ein Urteil mit allgemein für die betrieblichen Leistungsbeurteilungen geltenden Bezeichnungen gefällt.

Die Urteilsbezeichnungen — etwa 5 — sind in einer Niederschrift zu umreißen und evtl. durch Beispiele zu erläutern, damit eine möglichst einheitliche Auffassung der Gutachter über den Wertinhalt besteht. Im Einzelhandel können zusätzliche Berichte von Vertrauenskunden zur Beurteilung des Verkaufspersonals herangezogen werden.

3. In die Beurteilung einzubeziehen ist möglichst auch die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Es ist ein Urteil darüber abzugeben, ob seine derzeitige Stelle seiner Leistungsfähigkeit entspricht, ob er mehr zu leisten imstande ist (wichtig besonders für die Auswahl des Nachwuchses an leitenden Personen), ob Minderleistungen durch Nichtkönnen hervorgerufen sind oder durch Unlust infolge einer Verwendung unter seiner Leistungsfähigkeit. Wesentlich ist hierfür noch die Beteiligung am Vorschlagswesen.

4. Zu unterscheiden ist zwischen allgemeiner und spezieller Beurteilung.

Die allgemeine Beurteilung erfolgt periodisch, etwa halbjährlich (für leitende Personen vom Abteilungsleiter an aufwärts vielleicht nur jährlich).

Eine spezielle Beurteilung erfolgt bei innerbetrieblichen Versetzungen, vor Beförderungen und aus ähnlichen Anlässen. Beim Ausscheiden wird ein Zeugnis erteilt.

Leistungsvergleich

1. Der Erfolgsvergleich:

Er kann eine besondere Methode der Leistungswertung sein oder eine Ergänzung der Messung und Beurteilung.

a) Als eigene Methode kann er von Bedeutung sein für die Wertung der Leistung von Personen, deren Tätigkeit sich unmittelbar und maßgeblich auf den Betriebserfolg auswirkt. So kann z. B. die Leistung des Leiters einer Verkaufsabteilung gewertet werden durch Vergleich des Absatzerfolges der Abteilung zu verschiedenen Zeitpunkten, zu denen seines Vorgängers oder, wenn eine (bzw. mehrere) weitere gleichartige Verkaufsabteilung besteht, zu einer zweiten (oder bzw. und dritten) Verkaufsabteilung.

   Eliminiert werden müssen bei dem Vergleich alle Faktoren, die nicht ursächlich auf den Mitarbeiter zurückzuführen sind, dessen Leistung gewertet wird.

b) Für die Messung bedeutet der Erfolgsvergleich eine Ergänzung in der Hinsicht, daß die einzelnen Ergebnisse zeitlich umfassend gewertet werden können, wodurch sich bei einer genügend großen Zahl von Fällen eine Normalleistung herauskristallisiert.

c) Für die Beurteilung stellt er eine Ergänzung insofern dar, als er den subjektiven Urteilen Zahlenausdrücke für den objektiven Leistungserfolg an die Seite stellt. Von Bedeutung ist er nur für die auf den Betriebserfolg unmittelbar einwirkenden Personen (z. B. Verkaufspersonal im Einzelhandel).

2. Der Funktionsvergleich:

Er ist ein Vergleich der Summe der Funktionen, die einem Betriebsangehörigen übertragen sind, mit denjenigen seines Vorgängers oder eines Inhabers einer gleichartigen Stelle.

Durch jahrelange Beobachtungen ergibt sich ferner die Möglichkeit, eine Funktionssumme der einzelnen Stellen als Normalgröße zu ermitteln.

Die Bedeutung des Funktionsvergleichs besteht darin, daß er eine weitere Möglichkeit bietet, die Beurteilung durch ein mehr objektives Urteil zu ergänzen.

Der Leistungsbericht

1. Die Ergebnisse der Leistungswertung werden im Leistungsbericht über jeden einzelnen Betriebsangehörigen zusammengefaßt.

2. Die Auswertung des Leistungsberichtes erfolgt

a) in personeller Hinsicht zum Zwecke, Mängel und Hemmnisse abzustellen und, wo nötig, dem Mitarbeiter zu einer Normalleistung zu verhelfen, sowie als wichtige Unterlage für die Einsatzpolitik;

b) in sachlicher Hinsicht zur Erzielung von Verbesserungsvorschlägen durch den einzelnen Mitarbeiter und durch die Prüfungsinstanzen.

3. In regelmäßigen, systematischen Besprechungen mit den Mitarbeitern müssen die Ergebnisse und Folgerungen aus Leistungskontrolle und -wertung behandelt werden, wo erforderlich, in persönlicher, in den übrigen Fällen in allgemeiner Form.

Muster eines Leistungsberichts für ausführende Personen

Abteilung: .... Nr. .... Datum: ....

Leistungsübersicht

über

Zuname: .... Vorname: ....

Bezeichnung der Stelle: .... Nr. der Stelle im Lohnplan: ....

Letzter Leistungsbericht am: .... Nr. ....

I. Arbeitsversäumnisse (ohne Jahresurlaub):

aus Krankheit .... Tage .... Std.

aus besonderen Gründen: .... Tage .... Std.

ohne ausreichenden Grund: .... Tage .... Std.

II. Meßbare Leistungen:[1])

Art: ....

Anzahl im Tagesdurchschnitt der Berichtszeit: ....

Tiefste Leistung von .... an .... Tagen

Höchste Leistung von .... an .... Tagen

---

III. Beurteilung der Leistungen:

1. Allgemeine Ordnung
2. Zusammenarbeit
   a) Verhalten gegenüber leitenden Personen
   b) Verhalten gegenüber Mitarbeitern
3. Zuverlässigkeit und Verantwortungsgefühl

---

[1]) An Stelle von Einheiten kann gegebenenfalls die zutreffende Erfolgsziffer eingesetzt werden.

4. Selbständigkeit
5. Beherrschung der Arbeitstechnik
6. Qualität der geleisteten Arbeit
7. Fleiß, termingerechte Arbeitserledigung

IV. Beurteilung der Leistungsfähigkeit:

1. Fachliche Kenntnis[1])
2. Fachliche Erfahrung[1])
3. Beteiligung an Schulungsmaßnahmen
   a) Art
      von bis
   b) Art:
      von bis
   c) Art:
      von bis

   Anzahl der in der Berichtszeit eingereichten Vorschläge:

   Anzahl der in der Berichtszeit belobigten Vorschläge:
4. Beteiligung am Vorschlagswesen

   Anzahl der in der Berichtszeit angenommenen Vorschläge:

   Anzahl der seit Betriebszugehörigkeit angenommenen Vorschläge
5. Eignung für leitende Stelle[1])

V. Es wird vorgeschlagen:

1. Aufrücken. Ja — Nein.

   In welche Stelle?
2. Lohnerhöhung in Grenzen der Lohngruppe. Ja — Nein.
3. Höhergruppierung der Stelle. Ja — Nein.

   Begründung:

Unterschriften:

---

[1]) Unter Verwendung genau festgelegter Urteilsbezeichnungen.

2. Personalverwaltungsorganisation

Entlohnung

Allgemeines

1. Die Grundlage der Entlohnung ist die Wahl der Entlohnungsmethode. Sie hängt ab von der Art des Betriebes. Je nach der Wahl kann sie hemmend oder fördernd auf die Betriebsorganisation einwirken.

2. Daran anschließend ist der betriebliche Lohnplan aufzustellen. Er umfaßt die gesamte Lohn- und Gehaltsregelung des Betriebes. Der Lohnplan ist in einer leichtverständlichen Form schriftlich niederzulegen und der Belegschaft sowie jedem neuen Mitarbeiter bekanntzumachen, so daß jeder Betriebsangehörige die Festlegung seiner Entlohnung auf ihre Richtigkeit hin überprüfen kann.

Die Aufstellung des Lohnplanes

1. Der Lohnplan besteht aus einer dem Betrieb angemessenen Zahl von Lohngruppen. Für jede Lohngruppe wird eine obere und eine untere Lohngrenze festgesetzt. Alle Stellen werden in diese Lohngruppen eingeordnet nach Maßgabe der an sie gestellten Anforderungen.

2. Welche Gruppierungsmerkmale sind zu wählen? Die Merkmale müssen so gewählt werden, daß durch sie jede Stelle in ihren Anforderungen fachlicher und charakterlicher Art umschrieben werden kann und dabei die zu übernehmende Verantwortung sowie für bestimmte Stellen besonders erforderliche Eigenschaften in die Wertung einbezogen werden. Jedoch müssen die Merkmale auf eine unbedingt erforderliche Anzahl beschränkt bleiben.

Man kann folgende drei Hauptgruppen mit zusammen 10 Gliederungsmerkmalen anführen:

I. 1. Fachliche Kenntnis.
   2. Fachliche Erfahrung.
   3. Grad der Selbständigkeit.
   4. Willensanstrengung (Konzentration).
   5. Körperliche Anstrengung.
   6. Routine und Geschicklichkeit.

II. 1. Besondere Bedeutung der Zusammenarbeit.
   2. Besondere charakterliche Eigenschaften.

III. 1. Verantwortung für Menschen.
   2. Verantwortung für Sachwerte.

3. In welcher Form soll die W e r t u n g zu jedem Merkmal erfolgen?

a) Sie erfolgt in der Form der Festlegung von Punkten für jedes Merkmal entsprechend den einzelnen Stellen. Es ist eine Höchstpunktzahl — 5 — für jedes Merkmal anzunehmen, d. h. für die Posten mit den höchsten Anforderungen an die fachlichen Kenntnisse sind 5 Punkte einzusetzen, ebenso für die fachliche Erfahrung usw. Kommt für eine Stelle ein Merkmal nicht in Frage, so bleibt es außer Ansatz. Durch die Beschränkung der Punktzahl wird eine größere Einheitlichkeit in der Bewertung ermöglicht, als wenn jeder Wertende eine beliebige Punktzahl wählen könnte.

b) Besondere Aufmerksamkeit ist auf folgende Überlegung zu wenden: Die einzelnen Merkmale sind für die Gesamtwertung nicht von gleich großer Bedeutung. Die Verantwortung für Menschen z. B. kann nicht der Routine und Geschicklichkeit gleichgestellt werden. Eine Berichtigung wäre durch Einführung von Multiplikationsfaktoren zu erreichen, z. B. 2 für die Hauptgruppe II, 3 für Hauptgruppe III. Entscheidend ist nicht die absolute Höhe der Gesamtpunktzahl einer Stelle, sondern die richtige Differenzierung aller Stellen.

Bei der Anwendung von Multiplikationsfaktoren wird grundsätzlich jedes in Frage kommende Merkmal gleicherweise mit den Punkten 1 — 5 gewertet. Erst dann erfolgt die Multiplikation mit dem entsprechenden Faktor für die bestimmten Merkmale.

c) Die Wertung soll von mindestens fünf betrieblichen Instanzen bearbeitet und mit einem außerbetrieblichen Fachmann besprochen werden. Dann muß sie von der Geschäftsleitung genauestens überprüft und nach Beratung mit der Betriebsvertretung genehmigt werden.

4. Die Einzelergebnisse sind nun zu L o h n g r u p p e n zusammenzufassen[1]). Im Lohnplan sind diese Lohngruppen unter Angabe aller zu den einzelnen Gruppen gehörigen Stellen des Betriebes aufzuführen. Eine nur kurze allgemeine Umschreibung der Stellenanforderungen für jede Lohngruppe kann nicht als ausreichend angesehen werden.

5. Für eine Kontrolle der Richtigkeit der Eingruppierung der Stellen lassen sich die periodischen L e i s t u n g s b e r i c h t e heranziehen. Diese sind weiterhin wichtig, um die Leistungen, die über den Stellen-

---

[1]) Hinsichtlich Bearbeitung und Genehmigung vgl. den vorstehenden Abschnitt 3c.

anforderungen als Durchschnitt liegen, durch Lohnerhöhungen bis zur oberen Grenze der betreffenden Lohngruppen zu vergüten und bei dauernden unterdurchschnittlichen Leistungen auf die untere Lohngrenze zurückzugehen bzw. auf dieser den Lohn zu belassen.

Arbeitszeit und Urlaub

Arbeitszeit

1. Festlegung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit:

a) Verteilung der täglichen Arbeitszeit auf die Stunden des Tages: Beginn — Pausen — Feierabend.

Sie muß erfolgen unter Berücksichtigung der Ermüdungsgrenze.

b) Verteilung der Arbeitszeit auf die Tage der Woche: Feierabend am Wochenende — der freie Nachmittag.

2. Die Regelung der Sonn- und Feiertagsarbeit.

3. Die Regelung der Überstunden: freiwillige — pflichtmäßige; bezahlte — mit Freizeit abzugeltende — unbezahlte.

Urlaubsordnung

1. Die allgemeine Urlaubsordnung umfaßt die für den ganzen Betrieb geltende Regelung der Urlaubsdauer, wobei Sonderfragen (z. B. zusätzlicher Erholungsurlaub nach langer Krankheit) weitestgehend mitzuerfassen sind.

2. Die spezielle Urlaubsordnung umfaßt die Festlegung des Zeitpunktes für Beginn und Ende des Jahresurlaubs eines jeden Betriebsangehörigen. Sie muß frühzeitig vorgenommen und bekanntgemacht werden.

Fürsorge

Vorsorge

1. Maßnahmen

a) zur Verhütung von Betriebsunfällen;

b) zur Vermeidung von Berufskrankheiten;

c) zur Unterdrückung bzw. Einengung der Verbreitung von Seuchen (z. B. Tbc);

d) berufshygienischer Art im umfassendsten Sinn.

2. Mittel dazu sind

a) Plakate, Schriften, regelmäßige Belehrungen;

b) periodische ärztliche Untersuchungen, Aufklärung und Beratung;

c) Verpflichtung eines jeden Betriebsangehörigen — insbesondere der leitenden Personen —, auf peinlichste Sauberkeit und Einhaltung aller hygienischen Maßnahmen ständig zu achten.

Erholungsgestaltung

1. Während der Arbeitszeit: Sitzgelegenheiten;

2. Während der Pausen: Erfrischungs- und Ruheräume, warme Mittagsverpflegung aus der Werkküche, Imbiß bei Überstunden;

3. Außerhalb der Arbeitszeit: Schaffung von Sportanlagen, Veranstaltung von Musik-, Vortrags- und sonstigen Unterhaltungsabenden, von Betriebsfeiern;

4. Ferienheime (eigene, ganz oder teilweise gemietete) für Urlaubsaufenthalt.

Betreuung

1. Gesundheitliche Betreuung durch den Gesundheitsdienst (Betriebsarzt, Sanitätspersonal) und Vorhandensein eines gut ausgerüsteten Sanitätszimmers.

2. Soziale Betreuung durch eine hauptamtliche Fürsorgerin.

Sozialleistungen

1. Unterstützung der Pensionäre.

2. Unterstützung bedürftiger Mitarbeiter (bei langer Krankheit, Unglücksfällen in der Familie o. ä.).

3. Förderung der Ausbildung (Zuwendungen für Kurse, Studienreisen u. a.).

4. Belohnung der Betriebstreue (Jubiläumsgeschenke).

Die soziale Regelung aller Teilgebiete findet ihren Niederschlag im Sozialplan.

Verwaltungstechnische Aufgaben

Die Durchführung der Entlohnung[1])

Führung der Personalakten

Die Personalakte jedes Betriebsangehörigen muß vollständig sein. Darauf muß schon bei der Einstellung geachtet werden, besonders auch darauf, daß eine rechtsgültige Ausfertigung des Arbeitsvertrages vorhanden ist. Abschriften von Originalzeugnissen müssen amtlich oder betrieblich beglaubigt sein. Die einzelnen Unterlagen sind nach einheitlichem Schema zu ordnen.

Die Personalakten müssen auf dem laufenden gehalten und ordnungsgemäß aufbewahrt werden. Sie müssen vor Verlust ebenso wie gegen unbefugte Einsichtnahme geschützt sein.

Die Personalkarte

Ein übersichtlicher Auszug des wesentlichsten Inhalts der Personalakte soll für jeden Betriebsangehörigen auf einer Personalkarte (vgl. Seite 33/34) angefertigt werden. Sie dient einer umfassenden kurzen Unterrichtung über den Mitarbeiter. Zu diesem Zweck muß sie regelmäßig auf Richtigkeit und Vollständigkeit überprüft werden. Sie darf nur von den dazu ausdrücklich berechtigten Personen eingesehen werden. Mitteilungen an andere Personen sind nur auszugsweise, d. h. nur so weit, wie sie in dem betreffenden Fall erforderlich sind, zu geben.

Quittungen über zurückempfangene Personalpapiere o. ä. gehören nicht auf die Personalkarte.

Für bestimmte Zwecke — z. B. termingemäße Überwachung der Zeit, bis zu der eine Kinderzulage gewährt wird — sind gesonderte Unterlagen (Kartei, Liste) in einfachster Form zu erstellen.

---

[1]) Über die Durchführung (und Verrechnung) der Entlohnung wird hier nicht gesprochen, da sie bei der Besprechung der Funktionen und in dem Schaubild einer Personalabteilung (vgl. Falttafel am Schluß des Buches) hinreichende Erwähnung findet.

Muster einer Personalkarte (Vorderseite)

Name:		Vornamen:	
geb. am:	in:	Kreis:	
ledig verheiratet geschieden	Konfession:	Staatsangehörigkeit:	
verheiratet mit: geborene: Wohnort: Straße:			
Eintritt am:		Austritt am:	
Steuerkarte Nr.	Ang.-Inv.-Versich.-Karte Nr.	Krankenkasse angemeldet am: abgemeld. am:	Arbeitsvertrag vom:
Abgegebene Personalpapiere: Originale: Abschriften:			
Kündigungsfrist:			
Zustehender Jahresurlaub: 1.— .Jahr: Tage .— .Jahr: Tage	.— .Jahr: Tage .— .Jahr: Tage		

Vorgesehene Einsatzrichtung:			
Schwerbeschädigt: %			
Rente:			
Kinder:			
Vornamen	Geburts- Tag	Mon.	Jahr
Besonderes:			

Beschäftigung und Entlohnung						
als	in Abt.	vom	bis	Lohngruppe	Lohnbetrag	Zulagen

Muster einer Personalkarte (Rückseite)

Theoretische Ausbildung
Schulen allgemeiner Art

Art, Name	von	bis	Art u. Datum des Abgangszeugnisses

Berufs- und Fachschulen

Art, Name	von	bis	Art u. Datum des Abgangszeugnisses

Hochschulen

Name und Ort	Studienfach	von	bis	Sem.	Examen Datum

Praktische Tätigkeit

Art (auch Lehrz.)	von	bis	bei Firma

Teilnahme an Kursen

Art	Veranstalter	von	bis

Vorhandene Leistungsberichte

Nr.	vom	Nr.	vom

Längere Krankheiten

Art	von	bis

Kündigung seitens:
am:
zum:
Grund:

Die Personalstatistik

Die Personalstatistik wird personalorganisatorisch beeinflußt im Hinblick darauf, welche Erscheinungen und Vorgänge statistisch zu erfasssen und zu verarbeiten sind. Es handelt sich also um Festlegung und Gliederung des Stoffgebietes. Ob bzw. wie weit die Personalstatistik im Rahmen des Personalwesens durchgeführt wird, ist eine Frage der Zentralisation oder Dezentralisation der Statistik.

Beschäftigtenstatistik

Sie erfaßt alle Angaben, die die beschäftigten Arbeiter und Angestellten betreffen:

Zugang, Abgang, Bestand, und zwar im gesamten Unternehmen und in den einzelnen Abteilungen, getrennt nach gelernten, angelernten und ungelernten Arbeitern, nach Angestellten und Lehrlingen, nach männlichen und weiblichen Beschäftigten, nach Altersklassen;

Dauer der Betriebszugehörigkeit;

Familienstand; Verwendung in den einzelnen Arbeitsgebieten und Abteilungen u. a. m.

Arbeitszeitstatistik

Sie erfaßt alle Angaben über die Arbeitszeit: Arbeitstage bzw. -stunden, Lohnstunden, Überstunden, Teilschichten, bezahlter und unbezahlter Urlaub, Akkordstunden u. a. m.

Die gesamte Arbeitszeit kann aufgegliedert werden für den Innen- und Außendienst, für den kaufmännischen und technischen Betrieb, für die einzelnen Abteilungen bis hinunter zu den einzelnen Angestellten und Arbeitern.

Leistungsstatistik

Sie erfaßt sowohl die Leistungen der einzelnen Beschäftigten als auch der Abteilungen.

Leistungsschwankungen innerhalb eines Tages, einer Woche usw., Zahl der Unglücksfälle, der Erkrankungen, der Verfehlungen, der Unpünktlichkeit u. a. m. werden festgehalten.

Für Reisende und Verkäufer ist der auf ihrer Tätigkeit beruhende Umsatz zu erfassen, bei Buchhaltern u. U. die Zahl der täglichen Buchungen u. a. m.

Verdienststatistik

Als Lohnstatistik erfaßt sie die für die Entlohnung der Arbeiter wichtigen Daten, als Gehaltsstatistik diejenige der Angestellten: Bruttolöhne, Abzüge, Zulagen, Spesen, Prämien, Tantiemen, Zeit- und Akkordlöhne, produktive und unproduktive Löhne, Zahl und Höhe der Lohnveränderungen.

Sozialstatistik

Sie ist sowohl eine Statistik der betrieblichen Einzelleistungen als auch der allgemein-betrieblichen sozialen Betreuung: Gratifikationen, Gewinnbeteiligungen, Sonderzuwendungen zu bestimmten Anlässen, Unterstützungen, zusätzliche Altersversorgung, Betriebsfeiern, betriebliche Schulungsmaßnahmen, Betriebssport, Werkszeitung, Werksbibliothek, Werkssiedlung, Werksschule, soziale Betreuung der Jugendlichen und der weiblichen Beschäftigten.

3. Personalführungsorganisation

Personalgliederung

Allgemeines

1. Die Personalgliederung ist das Gerippe der betrieblichen Verfassung. Sie hat die Aufgabe, die Belegschaft in den Aufbau des Betriebes einzuordnen.

2. Die betriebliche Personengruppe wird gegliedert in die beiden Hauptgruppen der leitenden und ausführenden Personen.

a) Zu den leitenden Personen zählen diejenigen, die hauptsächlich leitende Funktionen ausüben.

b) Auch in den Aufgaben der ausführenden Personen sind noch vielfach Funktionen mit Bestandteilen leitenden Charakters enthalten, z. B. Organisationsaufgaben, die bis hinunter zu den letzten Stellen vorhanden sind, ferner Art- und Sondervollmachten.

3. Maßgeblich für den Umfang der Leitungsaufgaben und für die Gliederung in leitende und ausführende Personen ist das Organisationssystem.

Organisationssysteme

Funktionalsystem

1. Das Funktionalsystem grenzt die Leitungsaufgaben rein sachlich ab. Autorität (nach unten) und Verantwortung (nach oben) der leitenden Personen beziehen sich nur auf bestimmte Funktionen.

2. Beispiel für den technischen Betrieb:

Betriebsleiter: Bestimmung der Reihenfolge, in der die einzelnen Aufträge zu erledigen sind.

Arbeitsverteiler: Tägliche Zuteilung der Aufgaben an die Ausführungsmeister.

Anweisungsbeamte: Anweisungen über Einzelheiten, Richtlinien für Verfahren, Arbeitsunterweisung.

Zeit- und Kostenbeamter: Arbeitszeit und Lohn.

Aufsichtsbeamter: allgemeine Aufsicht.

Vorrichtungsmeister: Vorbereitungsarbeiten, wie z. B. Zurechtlegen der benötigten Werkzeuge.

Geschwindigkeitsmeister: Überwachung des Arbeitstempos.

Prüfmeister: Kontrolle der fertigen Arbeit.

Instandhaltungsmeister: Instandhaltung von Werkzeugen, Maschinen.

Liniensystem

1. Das Liniensystem schafft Vorgesetztenverhältnisse, d. h. eine klare Sub- und Koordinationsordnung der betrieblichen Personen. Autorität und Verantwortung der leitenden Personen beziehen sich auf die ihnen unterstellten Betriebsangehörigen. Die Ausübung der Leitungsaufgaben erfolgt auf dem Instanzenweg.

2. Leitungsaufgaben sind:

a) Personalführung.

b) Kapitalverfügung:
mit Wirkung nach außen: Vertretung;
mit Wirkung nach innen: Anweisung.

c) Arbeitsanordnung.

Stab-Linien-System

Das Stab-Linien-System ist ein gemischtes System. Es ist gekennzeichnet durch Einfügung von Personen (Referenten, Assistenten, Sekretären), die keine direkte Autorität in ihrem Aufgabenbereich ausüben, in den im übrigen nach dem Liniensystem organisierten Personalaufbau. Dieses System erscheint für die Praxis am zweckmäßigsten.

Die Gliederung der leitenden Personen

Die leitenden Personen gliedern sich in 3 Gruppen: Geschäftsleitung, mittlere Leitung, untere Leitung.

Geschäftsleitung und mittlere Leitung

1. Das „Generaldirektorensystem“:

a) Es ist gekennzeichnet durch eine besondere persönliche oberste Spitze einer aus mehreren Personen bestehenden Geschäftsleitung, die somit zwei entsprechend dem Liniensystem organisierte Instanzen enthält.

   (1) Generaldirektor, 1. Direktor[1]).

   (2) Direktoren[2]).

   Es kann sich dabei um ein umfassendes Vorgesetztenverhältnis handeln oder um eine Stellung als „primus inter pares“.

   Der 1. Direktor als „primus inter pares“ hat seinen Teilbereich z. B. als technischer Direktor.

   Entsprechend leitet der kaufmännische Direktor selbständig und verantwortlich den kaufmännischen Sektor. In wichtigen Fragen des gesamten Unternehmens entscheidet jedoch stets der 1. Direktor bei gemeinsamer Beratung.

b) Die mittlere Leitung kann umfassen:

   (1) zwei Instanzen: I. Hauptabteilungsleiter[3]), (Handelschef, Verwaltungschef), II. Abteilungsleiter[4]) (z. B. Einkaufschef, Buchhaltungschef, Personalchef);

   (2) eine Instanz: Abteilungsleiter. In diesem Falle gehören die Hauptabteilungsleiter unter (1) zum Direktorium, wo sie eine Teilung des Bereiches der kaufmännischen Leitung bewirken.

c) Es ergeben sich also folgende Möglichkeiten:

   (1) Geschäftsleitung:
   (a) Generaldirektor,
   (b) kaufmännischer Direktor, technischer Direktor.

   Mittlere Leitung:
   (a) Hauptabteilungsleiter: Handelschef, Verwaltungschef,
   (b) Abteilungsleiter.

   Die Instanzen (b) der Geschäftsleitung können miteinander vertauscht werden, ebenso diejenigen unter (a) der mittleren Leitung.

---

[1]) Bei der Aktiengesellschaft z. B. der Vorsitzer des Vorstandes.

[2]) Vorstandsmitglieder der AG, Geschäftsführer der GmbH. usw.

[3]) Rechtliche Stellung (z. B. stellv. Vorstandsmitglied der AG, Titulardirektor, Prokurist).

[4]) Prokurist oder Handlungsbevollmächtigter, wobei unter Handlungsvollmacht hier immer die Generalvollmacht zu verstehen ist.

(2) Geschäftsleitung:

(a) Generaldirektor,
(b) Handelsdirektor, Verwaltungsdirektor, techn. Direktor.

Mittlere Leitung: Abteilungsleiter.

Die Instanzen (b) der Geschäftsleitung können miteinander vertauscht werden.

(3) Kombination der obersten mit der kaufmännischen Leitung:

Geschäftsleitung:
(a) Erster Direktor, zugleich kaufmännischer Direktor,
(b) technischer Direktor.

Mittlere Leitung: wie unter (1).

(4) Kombination der obersten mit der technischen Leitung:

Geschäftsleitung:
(a) Erster Direktor, zugleich technischer Direktor,
(b) kaufmännischer Direktor.

Mittlere Leitung: wie unter (1).

2. Das „Mehr-Direktoren-System“.

a) Es ist gekennzeichnet durch die gleichberechtigte Stellung der Mitglieder der Geschäftsleitung untereinander.

b) Als „Zwei-Direktoren-System“ kann es Anwendung finden, wenn z. B. ein kaufmännischer und ein technischer Direktor die Geschäftsleitung bilden.

Als „Drei-Direktoren-System“ kann es Anwendung finden, wenn neben den kaufmännischen und technischen Direktor noch ein Arbeitsdirektor tritt.

c) Die Befugnisse der Geschäftsleitung jedes Direktors können sich erstrecken:

(1) Auf das gesamte Unternehmen — ohne Ressortabgrenzung:

(a) Jeder Direktor kann unbeschränkte Verfügungen usw. treffen und diejenigen seiner Kollegen aufheben („Kassationskollegialität“). Die Geschäftsleitung besteht aus einander gleichgeordneten Instanzen ohne persönliche oberste Spitze.

(b) Die Geschäftsleitung erfolgt gemeinsam. Es entscheidet die Mehrheit der Direktoren („Abstimmungskollegialität“). Die oberste Spitze der Unternehmung wird von einem Direktorenkollegium gebildet. Obwohl die Geschäftsleitung sich aus mehreren Personen zusammensetzt, besteht sie nur aus einer Instanz.

(2) Auf das gesamte Unternehmen — mit Ressortabgrenzung. In seinem Ressort übt jeder Direktor die Geschäftsleitung aus („Ressortkollegialität").

Für die Gesamtbelange des Unternehmens gelten die Möglichkeiten unter (1).

Für jeden Betriebsangehörigen gibt es eine oberste Instanz in der Person des das Ressort leitenden Direktors.

Im Fall (1) (b) gilt die oberste Spitze des Direktorenkollegiums nur mit Wirkung auf die Direktoren.

3. Besteht die Geschäftsleitung nur aus einem Mitglied, so ergeben sich für die Organisation der Geschäftsleitung keine Probleme.

4. Einwirkung der Rechtsform der Unternehmung auf die Organisation der Geschäftsleitung.

a) Geschäftsleitung mit vollständiger Unternehmerfunktion. Bei der Einzelfirma liegt die Geschäftsleitung bei dem Inhaber. Es läge demnach ein Ein-Direktorensystem vor.

In den Personengesellschaften liegt die Geschäftsleitung bei den vollhaftenden Gesellschaftern; es läge also ein Mehr-Direktoren-System in Form der Kassationskollegialität vor. Im Gesellschaftsvertrag kann jedoch die Anwendung einer anderen Form des Mehr-Direktoren-Systems oder des Generaldirektoren-Systems vereinbart werden.

b) Geschäftsleitung mit unvollständiger Unternehmerfunktion. Sie liegt vor, wenn die Geschäftsleitung nicht Kapitalgeber und Risikoträger ist. In diesem Falle besteht für die Geschäftsleitung ein Anstellungsverhältnis. Sie ist gebunden an die Kapitalgeber der Unternehmung. Bei der Aktiengesellschaft z. B. sind dafür die Organe „Aufsichtsrat" und „Hauptversammlung" gesetzlich festgelegt.

Diese Bindung umfaßt Einengung der Kompetenz in wirtschaftlichen Fragen, Pflicht zur Informationserteilung, Verantwortung. Diese Bindung schränkt die Autorität der Geschäftsleitung gegenüber der Belegschaft nicht ein.

Untere Leitung

Die Personen der unteren Leitung sind die Gruppenleiter.

Die Gliederung der ausführenden Personen

1. Die Hauptgruppe der ausführenden Personen wird gegliedert in:

a) Hauptsachbearbeiter,
Sachbearbeiter,
Hilfssachbearbeiter;

b) Bürohilfskräfte (z. B. Stenotypistinnen),
sonstige Hilfskräfte (z. B. Büroboten, Kassenboten).

2. Die Differenzierung der ausführenden Personen erfolgt nach dem Grad der Selbständigkeit und Schwierigkeit der übertragenen Funktionen.

3. Jede Hilfskraft hat die Arbeitsanordnungen des Hauptsachbearbeiters, des Sachbearbeiters oder Hilfssachbearbeiters, dem sie zugeteilt ist, auszuführen. Ein allgemeines Vorgesetztenverhältnis besteht nicht.

Stellvertretung leitender Personen

1. Schaffung besonderer „Stellvertreter-Posten“. Diese werden fest in den Instanzenweg eingebaut.

Beispiel: Abteilungsleiter

↓

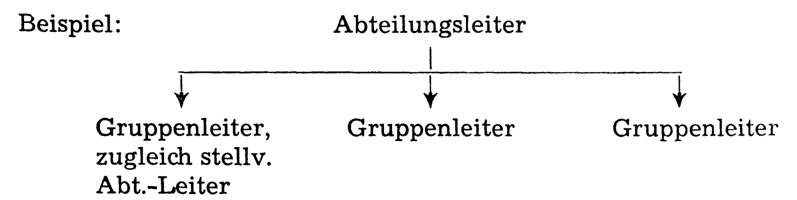
stellv. Abteilungsleiter

↙ ↓ ↘

Gruppenleiter.

2. Eine der nächstfolgenden untergeordneten Personen vertritt den unmittelbaren Vorgesetzten.

Beispiel:



Der Stellvertreter tritt als solcher nur in Erscheinung bei Abwesenheit des zu Vertretenden. Nur dann besteht ein Vorgesetztenverhältnis gegenüber den ihm sonst gleichgeordneten Personen.

3. Als Stellvertreter des Gruppenleiters ist ein Hauptsachbearbeiter festzulegen, der während der Dauer der Ausübung der Stellvertretung zu den Personen der unteren Leitung gehört.

Gehilfen leitender Personen

Die Referenten

Die Referenten haben die Aufgabe der Beratung der Geschäftsleitung oder (bzw. und) der Bearbeitung von Spezialgebieten. Das Aufgabengebiet eines Referenten kann so umfangreich sein, daß es den Aufbau einer ganzen Abteilung erfordert (z. B. Personalabteilung). Der Referent hat volle Leitungsbefugnis nur gegenüber den ihm unmittelbar unterstellten Mitarbeitern. Darüber hinaus ist er weder zur Personalführung noch zur Erteilung von Arbeitsanordnungen berechtigt. Hinsichtlich der Kapitalführung können ihm jedoch alle Rechte eingeräumt werden, die zur Erfüllung seiner Aufgaben und Entlastung der Geschäftsleitung erforderlich sind.

Die Sekretäre

Die den Angehörigen der Geschäfts- und mittleren Leitung unmittelbar zugeordneten ausführenden Personen sind die Sekretäre (bzw. Sekretärinnen), an die besondere Anforderungen hinsichtlich Leistung und Vertrauenswürdigkeit gestellt werden.

Bei der oft verwandten Bezeichnung „Assistent“ ist manchmal ein Referent, manchmal ein Sekretär oder auch eine Mischung von beiden Stellentypen gemeint.

Nachwuchs der leitenden Personen

1. Eine Ergänzung erfährt die Personalgliederung durch die Organisation der Aufstiegsmöglichkeiten, in deren Mittelpunkt die Nachwuchsorganisation für die leitenden Stellen steht.

2. Geeignete Mitarbeiter können durch die bereits dargelegte Leistungsüberwachung erkannt werden. Hand in Hand mit ihrer fachlichen Weiterbildung muß ihre Heranbildung für die speziellen Leitungsfunktionen ihres späteren Einsatzes systematisch betrieben werden.

3. Die höchste Stufe dieser Vorbereitung ist die der (Urlaubs-) Stellvertretung eines Gruppenleiters. In dieser wiederholten Tätigkeit muß der Anwärter auf seine Eignung als betrieblicher Vorgesetzter hin besonders beobachtet werden.

4. Bei vorhandener Eignung kann er dann als regelmäßiger Stellvertreter seines Gruppenleiters eingesetzt werden, bis er selbst in einen ständigen leitenden Posten einrückt.

Betriebsvertretung

Eine besondere Stellung nimmt die gesetzlich festgelegte Betriebsvertretung ein. Ihre Mitglieder gehören auf Grund dieses Amtes nicht zu den leitenden Personen des Betriebes. Ihre Stellung ist gekennzeichnet:

1. durch die Art ihrer Bestellung: sie sind gewählte Vertreter der Belegschaft;

2. durch die gesetzliche Umreißung ihrer Rechte und Pflichten und deren Vereinbarung im einzelnen mit dem Arbeitgeber;

3. durch Verbleib auf ihren bisherigen Stellen: sie üben ihre Tätigkeit als Betriebsvertretung neben- und ehrenamtlich aus.

Die Art ihrer Bestellung und der Verbleib auf den bisherigen Stellen verleiht gerade ihrer Beratung der Geschäftsleitung in Fragen der Belegschaft, d. h. in Fragen der betrieblichen Menschenführung und Sozialpolitik, eine besondere praktische Bedeutung. Sie haben auf der einen Seite das Vertrauen der Belegschaft und auf der anderen Seite engen Kontakt mit dieser und dem gesamten inneren Betriebsleben.

Personalbeeinflussung

Die Aufgabe der Organisation auf dem Gebiet der Personalbeeinflussung ist es, die ausgewählten Mittel systematisch zu ordnen und planmäßig zu gestalten.

1. Die Personalführung betreffende wichtige Fragen können schriftlich in einer Betriebsordnung niedergelegt werden. Ein Exemplar der Betriebsordnung muß während der Zeit der Betriebszugehörigkeit im Besitz eines jeden Mitarbeiters sein. Auf ihre Geltung für das einzelne Arbeitsverhältnis wird zweckmäßigerweise in jedem Arbeitsvertrag hingewiesen.

2. Ein wichtiges Hilfsmittel der Personalbeeinflussung ist das Schaubild (vgl. Falttafel am Schluß des Buches), z. B. die Darstellung der Personalgliederung, verbunden mit einer kurzen Umreißung der Aufgaben der Personalführung der einzelnen Instanzen.

3. Eine vielfache Verwendung für organisatorische Zwecke kann die Werkszeitung finden. Das in der Betriebsordnung oder (bzw. und) in einem Schaubild dargestellte Gliederungsschema des Personalaufbaues kann hier ergänzt werden durch die namentliche Angabe der Stellenbesetzung, Bekanntmachung von Veränderungen und evtl. Mitteilung besonderer Gründe dafür.

Letztere Methode wird besonders in den USA gepflegt, wo auf besonderen Leistungen beruhende Beförderungen in den Werkszeitungen in großer Aufmachung besprochen werden. Die auf dem Gedanken der Bekanntmachung mit dem Betrieb und seinen Mitarbeitern und der Weckung und Vertiefung des Leistungsstrebens beruhende Grundform dieser Methode wäre auch in unseren Werkszeitungen zu verwirklichen.

In der Werkszeitung können weiterhin organisatorische Fragen besprochen werden. Dadurch wird das Interesse, an ihrer Gestaltung mitzuwirken, wesentlich gefördert[1]).

4. Dem Ziel, die Betriebsangehörigen weitgehend für eine aktive Teilnahme am Leben der Unternehmung zu gewinnen, können auch regelmäßige Betriebs- oder Abteilungsbesprechungen dienen, desgleichen Betriebsfeiern und ähnliche Veranstaltungen. Im Hinblick auf die Betriebsorganisation ist wesentlich, daß solche Maßnahmen in diese eingebaut, d. h. planmäßig und regelmäßig durchgeführt werden.

II. Kapitalorganisation

1. Strukturelle Kapitalorganisation

Allgemeines

1. Die strukturelle Kapitalorganisation ist die Organisation des Aufbaues der Unternehmung hinsichtlich Vermögen und Kapital im Sinne der Aktiv- und Passivseite der Bilanz.

2. Grundlage ist die Festlegung eines Svstems von charakteristischen Merkmalen („Strukturziffern“) des Vermögens- und Kapitalaufbaues, die diesen in seinen wesentlichen Beziehungen umfassen und durchdringen.

3. Das Kernstück der Strukturziffern bilden die aus der Statistik und dem Betriebsvergleich bekannten Kennziffern[2]). Es sind die für die Unternehmung in Frage kommenden Kennziffern sorgfältig auszuwählen. Ferner muß der Zeitpunkt ihrer Erstellung festgelegt werden. Die Unterlagen für die Kennziffern sind Bilanz, Erfolgsrechnung, Kostenrechnung und Statistik. Sie werden zum mindesten jährlich, zweckmäßigerweise jedoch monatlich aufgestellt.

---

[1]) Über das betriebliche Vorschlagswesen vergl. Seite 22.

[2]) J Mand: Betriebsstatistik, Wiesbaden 1957.

4. Eine Ergänzung erfahren die Kennziffern durch Berichtsziffern, z. B. über Kassenbestand, Kontenstand bei der Bank, Auftragsstand usw. Es sind dies Ziffern, die einer ständigen Veränderung unterworfen sind, von der die Geschäftsleitung unterrichtet sein muß.

Die Betriebsberichte werden kurzfristiger als die Kennziffern erstellt, also täglich oder wöchentlich.

Kennziffern

Kapitalstruktur

$$\text{Finanzierung} = \frac{\text{Eigenkapital}^{1)}}{\text{Fremdkapital}}$$

Vermögensstruktur

$$\text{Ausnutzung} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Strukturelle Beziehungen zwischen Kapital und Vermögen

1. $\text{Investierung} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$

2. $\text{Liquidität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$ oder $\frac{\text{Debitoren}}{\text{Kreditoren}}$

Umschlagsziffern (strukturelle Beziehungen zwischen Vermögen und Umsatz)

1. des Vermögens $= \frac{\text{Umsatz}}{\text{Vermögen}}$

2. des Anlagevermögens $= \frac{\text{Umsatz}}{\text{Anlagevermögen}}$

3. des Umlaufvermögens $= \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umlaufvermögen}}$

4. des Lagerbestandes $= \frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschnittl. Lagerbestand}}$
(= Umsatzschnelligkeit)

5. Lagerdauer $= \frac{360 \times \text{durchschnittl. Lagerbestand}}{\text{Umsatz}}$

6. der Forderungen $= \frac{\text{Umsatz}}{\text{durschnittl. Debitorenstand}}$

7. durchschnittliche Laufzeit der Forderungen $= \frac{\text{durchschnittl. Debitorenstand} \times 360}{\text{Umsatz}}$

---

1) Eigenkapital = Gesellschaftskapital = Beteiligungskapital.

Strukturelle Beziehungen zwischen Vermögen und Kosten

$$\text{Kostenkoeffizient} = \frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Vermögen}}$$

Umsatzstruktur

1. Durchschnittlicher Kapitalaufwand je Umsatzeinheit;
2. Umsatz
   a) je Kopf der Belegschaft,
   b) je Kopf des Verkaufspersonals,
   c) je Kunde.

Kostenstruktur

1. Struktur der Kostenarten,
2. Struktur der Kostenstellen,
3. Struktur der Kostenträger.

Rentabilität

1. $\text{Kapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Kapital}}$

   a) Rentabilität des Unternehmungskapitals =
   $$\frac{(\text{Unternehmungsgewinn} + \text{Kosten des Fremdkapitals}) \times 100}{\text{Unternehmungskapital}}$$

   b) Rentabilität des betriebsbedingten Kapitals =
   $$\frac{\text{Betriebsgewinn} \times 100}{\text{Betriebskapital}}$$

   c) $\text{Rentabilität des Eigenkapitals} = \frac{\text{Unternehmungsgewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$

2. $\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$

Bedeutung der Strukturziffern

1. Bei der Gründung oder Erweiterung eines Unternehmens ist es erforderlich, zu wissen, wie hoch die in Frage kommenden Kennziffern sein müssen bzw. sein dürfen. Entsprechend lautet die Fragestellung auch vor Neuanschaffung einer Maschine, bei Aufnahme eines Kredites u. ä.

Dafür stellt die Betriebswirtschaftslehre aus ihrer Forschung gewonnene Vergleichsmaßstäbe zur Verfügung, die je nach Wirtschafts-

zweig differieren und die überhaupt nur als allgemeine Richtlinien betrachtet werden dürfen.

2. Für den Betriebsablauf bedeutet die Beobachtung der Strukturziffern:

a) Überwachung der strukturellen Kapitalorganisation, um rechtzeitig Fehlerquellen zu erkennen und Abhilfe zu ermöglichen;

b) Bindung (aber nicht Einengung) intuitiver Disposition an die mit einem Baugerüst zu vergleichende Organisation;

c) Besitz ständiger aktueller Unterlagen für die Dispositionen.

Anforderungen an das Rechnungswesen

Zur Erstellung der Kenn- und der Berichtsziffern sowie darüber hinaus für die gesamte Verrechnung stellt die strukturelle Kapitalorganisation bestimmte Anforderungen an die Organisation des Rechnungswesens. Sie bestimmt den Kontenplan, die Gliederung von Bilanz und Erfolgsrechnung, die Bewertung, den Aufbau von Kalkulation, Kostenrechnung und Statistik in materieller Hinsicht. Unter strukturell-kapitalorganisatorischen Gesichtspunkten werden weiterhin die für die Auswertung des Rechnungswesens zu verwendenden Verfahren sowie Zeitraum bzw. Zeitpunkt ihrer Anwendung festgelegt.

Zu erwähnen sind noch die Abschreibungsordnung zur planmäßigen Erfassung des Vermögensverschleißes und die Ordnung der Reservenbildung.

2. Materielle Kapitalorganisation

Die materielle Kapitalorganisation hat die Aufgabe der Ordnung der konkreten betrieblichen Sachwerte (= Sachorganisation).

Innerer Standort

Gebäudegestaltung

1. Festlegung der Gebäudegröße:

a) Einbau-System: Der gesamte Betrieb besteht aus einem Gebäude.

b) Mehrbau-System: Der Betrieb besteht aus mehreren Gebäuden. Es erfolgt z. B. eine Trennung zwischen Bürogebäude und Fabrikgebäude.

2. Festlegung der Gebäudehöhe (Zahl der Stockwerke).

3. Fassadengestaltung: Sie ist wichtig für Läden und Schaufenster im Einzelhandel und allgemein für die Anbringung von Firmenschildern und Plakaten.

Umgebungsgestaltung

1. Sie muß erfolgen unter Berücksichtigung der Möglichkeit einer späteren Ausdehnung.

2. Von großer Bedeutung ist weiterhin die Zu- und Abfahrt, wozu je nach Betriebssituation auch der Gleisanschluß gehört.

3. Dem Schutz des Eigentums dient die Grundstücksumfriedung.

4. Wege und (Grün-)Anlagen sind von innerbetrieblicher Bedeutung, wirken darüber hinaus aber auch auf den Eindruck ein, den sich ein Außenstehender vom Betrieb macht.

Raumgestaltung

Die Gestaltung der besonderen Räume (z. B. Gemeinschafts- und Schulungsräume, Kleiderablage, Sanitätsraum, Kantine, Empfangsräume) richtet sich nach deren Verwendungszweck. Dies gilt entsprechend für Lager- und Verkaufsräume.

Arbeitsräume

1. Ihre Aufteilung wird bestimmt durch arbeitsorganisatorische Momente. Sie muß so vorgenommen werden, daß das Ineinandergreifen der Arbeiten auf dem kürzesten Weg erfolgt und möglichst geringe innerbetriebliche Transportkosten (z. B. Gleiten industrieller Produkte infolge Ausnützens des Gewichtes durch Festlegung des Fertigungsweges von oben nach unten) entstehen. Auch Gesichtspunkte der Werbung sind zu beachten. Beispiel: Die Abteilung eines Warenhauses, die die meisten Kunden anzieht, wird zweckmäßigerweise so gelegt, daß die Besucher mit möglichst vielen anderen Abteilungen in Berührung kommen (Anreiz zum Kauf auch von deren Waren).

Sie muß dynamisch gestaltet werden, wenn (wie z. B. im Einzelhandel bei Saison) die Möglichkeit eines besonderen zeitweiligen Raumbedarfs besteht.

2. Die Raumverbindung hat die Aufgabe der Vermeidung unnötiger und der Erleichterung notwendiger Wege innerhalb des Betriebes. Mittel sind z. B. Telephon, Rohrpost, Aufzüge, Transportanlagen. Die Verwendung geeigneter Mittel ist sehr stark eine Kostenfrage.

3. Auf die Raumgröße können die Prinzipien der Zentralisation oder Dezentralisation einwirken. Die Wahrung des ersteren sichert eine gute Übersicht und Kontrolle über die Arbeitsplätze. Das zweite tritt in den Vordergrund unter dem Gesichtspunkt der Notwendigkeit ungestörter Arbeit. Je nach der Lage des Einzelfalles erfolgt die Festlegung von Einzel-, Gruppen- und Abteilungsarbeitsräumen.

Die absolute Größe jedes Raumes ist von gesundheitlichen Belangen — als Minimum — abhängig. Auf die Raumgröße wirken Umstände wie z. B. Stellung des Mitarbeiters, Benutzung des Raumes zu Besprechungen mit Betriebsangehörigen, Kunden u. a. ein.

Besondere Arbeitsräume sind das Vorzimmer, das gleichzeitig Arbeitsraum der Sekretärin ist, das Schreibzimmer, das ständiger Arbeitsraum der Stenotypistinnen einer Abteilung ist, und der Schreibmaschinensaal, der von allen Stenotypistinnen zur Anfertigung der Schreibmaschinenarbeiten benutzt wird.

4. Die Innengestaltung betrifft in erster Linie das Raumklima (Entlüftung, Belüftung, Heiz- und Kühlanlagen), Licht, Farbe und die Vermeidung akustischer und optischer Störungen.

Außerdem aber soll die Innenausstattung der Räume zweckmäßig und geschmackvoll sein.

Einen dritten Fragenkomplex bilden die Sicherheitsvorrichtungen, insbesondere für Kassen- und Lagerräume.

Arbeitsplatzgestaltung

1. Sie ist hinsichtlich der zu den Arbeitsplätzen gehörenden Einrichtungsgegenstände (Sitz, Arbeitstisch, Theke im Ladengeschäft u. a.) und deren Anordnung im Raum ein Teilgebiet der Innenarchitektur. Trotz der betriebsnotwendigen Einheitlichkeit muß eine persönliche Note gewahrt bleiben.

2. Die einzelnen Arbeitsplätze müssen richtig gruppiert werden, und zwar nach arbeitsorganisatorischen Gesichtspunkten ebenso wie nach solchen personalorganisatorischer Art. Auch dadurch wird eine Förderung des Arbeitsablaufs und der persönlichen Harmonie erzielt.

3. Die Arbeitsplatzausrüstung (Schreibgeräte, Papierkorb, Ablegekörbe, Tintenfaß, Federschale, Notizkalender u. a. m.) muß zweckmäßig und vollständig sein.

Raumplan und Raumverwaltung

1. Die Organisation des inneren Standortes wird festgelegt im Raumplan, der den Standort und die Raumgestaltung der Betriebsteile bis hinunter zu den Arbeitsplätzen sowie deren räumliches Ineinandergreifen aufzeigt.

2. Die Raumverwaltung umfaßt:

a) Verschluß, Öffnung und Bewachung,

b) Säuberung und Beheizung,

c) Reparaturen: eigene Durchführung, durch betriebsfremde Handwerker,

d) Anlage und Führung von Inventarverzeichnissen,

e) periodische Überholung der Räume und des Inventars,

f) Beschaffung, Lagerung und Ausgabe des Inventars.

Arbeitsmittel

1. Unter Arbeitsmitteln sind alle maschinellen Hilfsmittel der Arbeitsausführung zu verstehen. Unter dem Gesichtspunkt der Sachorganisation handelt es sich nicht um die Frage der Mechanisierung von Arbeitsvorgängen, sondern um:

a) die Wahl des besten Arbeitsmittels im Rahmen der Beschaffungsmöglichkeiten und -grenzen und

b) den rationellen Einsatz der vorhandenen Arbeitsmittel.

2. Die Anschaffung eines Arbeitsmittels kann notwendig werden als Ersatz nicht mehr brauchbarer Arbeitsmittel oder zur Vermehrung des Bestandes. Sie darf erst erfolgen, wenn durch Einsatz vorhandener Mittel die Lücke nicht ausgefüllt werden kann. Sie soll erfolgen nach dem Grundsatz der Standardisierung, d. h. im Betrieb wird z. B. nur eine Schreibmaschinenmarke verwandt.

3. Der Einsatz erfolgt auf der Grundlage genauester Kenntnisse der Arbeitsmittel. Er kann nach dem Prinzip der Zentralisation (Zusammenfassung gleichartiger Maschinen) oder der Dezentralisation (Aneinanderreihung der Maschinen entsprechend dem Arbeitsprozeß — bzw. im kaufmännischen Betriebsteil: Zuordnung der Büromaschinen zu den Abteilungen oder zu den einzelnen Arbeitsplätzen) erfolgen.

4. Die Verwaltung der Arbeitsmittel umfaßt:

a) Führung des Arbeitsmittelplanes,

b) Überprüfung des Einsatzes der Arbeitsmittel,

c) regelmäßige Wartung und periodische Überholung,

d) Beobachtung des Marktes der Arbeitsmittel,

e) Durchführung der Beschaffung von Arbeitsmitteln,

   (1) automatisch bei Ersatzbeschaffungen,

   (2) auf Grund von genehmigten Anforderungen bei neu auftretendem Bedarf.

5. Der Arbeitsmittelplan enthält:

a) Daten des Einsatzes.

(1) Ort bzw. Abteilung oder Arbeitsplatz mit Angabe des für jedes Arbeitsmittel Verantwortlichen.

(2) Ausnutzungsgrad:

Teilgenutzte Arbeitsmittel.

Ein besonderes Problem bietet die Frage der Nutzung ortsgebundener Maschinen für andere Stellen.

Möglichkeiten und Arten zusätzlicher Leistungen.

(3) Zeitpunkt der Überprüfung.

b) Daten der Wartung und Überholung.

c) Daten der Ersatzbeschaffungen.

(1) Zeitpunkt.

(2) Beschaffungswege.

d) Regelung der Bedarfsmeldung und Beschaffungsgenehmigung.

Umsatzgüter und Material

1. Die zu schaffende Lagerorganisation muß im Hinblick auf die Sachorganisation derartig sein, daß Umsatzgüter und Material gesichert sind vor Verderb und Entwendung.

2. Eine sparsame Verwendung von Material ist zu erreichen durch straffe Regelung der Entnahmen:

a) Materialentnahmen müssen durch Anweisungsberechtigte schriftlich angeordnet werden.

b) Entnahmen sind von dem Empfänger zu quittieren.

c) Die Entnahmen müssen laufend überwacht und in bestimmten Zeitabständen den zuständigen Instanzen gemeldet werden.

3. Die Aufgaben der Lagerverwaltung umfassen:

a) Durchführung der Lagerung.

b) Annahme und Ausgabe nach Anweisung.

III. Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation hat die Aufgabe der Ordnung der betrieblichen Arbeit gemäß dem Rationalprinzip unter Wahrung der personal- und kapitalorganisatorischen Belange.

1. Gliederung und Gruppierung der Funktionen

Allgemeines

1. Die Gliederung der Funktionen, d. h. die Analyse der Betriebsaufgabe, erfolgt stets streng logisch nach rein sachlichen Gesichtspunkten. Die Gruppierung der Funktionen zu Stellen und Betriebsteilen erfolgt im allgemeinen ebenfalls nach sachlichen Gesichtspunkten.

Eine personell bedingte Gruppierung der Funktionen ergibt sich häufig in folgenden Fällen:

a) Bildung der Stellenfunktionen der Mitglieder der Geschäftsleitung.

b) Übernahme der Funktionen einer freigewordenen und nicht mehr besetzten Stelle von dazu fähigen Mitarbeitern.

c) Zuteilung zusätzlicher Funktionen (z. B. bei Betriebserweiterungen) an Mitarbeiter auf Grund rein persönlicher Momente. Handelt es sich um leitende Personen, so wird dadurch auch die entsprechende Betriebsteilfunktion erweitert.

2. Die Gliederung erfolgt als Art- oder Mengeneinteilung.

3. Die Gruppierung erfolgt insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Zentralisation oder Dezentralisation.

4. Die im folgenden aufgezeigten Methoden sollen kein Organisationsrezept sein, sondern das vielfältige Ineinandergreifen von Gliederung und Gruppierung zeigen.

Methoden

Bildung von Funktionsgebieten

1. Durch Aufteilung der Betriebsaufgabe entstehen die Hauptgruppen der Funktionen.

Primäre		Sekundäre Funktionen
direkte	indirekte	
Funktionen		
Beschaffung Erzeugung Absatz	Personal Kapital	Verrechnung Finanzierung

2. Durch Untersuchung der Kapitalorganisation entstand die Teilung in Hausverwaltung — Arbeitsmittelverwaltung — Lagerverwaltung.

3. Aus den vorstehend gewonnenen Teilen der Gliederung ergeben sich die Funktionsgebiete:

Beschaffung	Personalwesen	Rechnungswesen
Erzeugung	Hausverwaltung	Finanzwesen
Absatz	Arbeitsmittelverwaltung	
	Lagerverwaltung	

Abteilungsbildung

Die Abteilungen können sich mit den Funktionsgebieten decken, oder sie können entstehen durch deren Teilung oder durch deren Zusammenfasssung. Die Abteilungsbildung ist abhängig von der Betriebsgröße, d. h. von dem Umfang der Betriebsaufgabe. Auf folgende Weise können Abteilungen gebildet werden:

1. Mengenteilung. Merkmale für die Mengenteilung sind z. B. bei dem Absatz: Absatzgebiete, Kundenkreise, Warengruppen. Das Funktionsgebiet Absatz würde also gegliedert in die Verkaufsabteilungen I, II usw.

2. Artteilung. Beispiel: Gliederung des Funktionsgebietes Rechnungswesen in die Abteilungen Finanz-, Kontokorrent-, Betriebsbuchhaltung, Kostenrechnung, Planrechnung, Statistik.

3. Art- und Mengenteilung. Beispiel: Gliederung des Funktionsgebietes Lagerverwaltung durch Artteilung in Materiallager und Verkaufslager (Lager der Fertigfabrikate), durch Mengenteilung (nach räumlichen Gesichtspunkten) in Materiallager I, II usw.

4. Ausgliederung. Aus mehreren Funktionsgebieten werden bestimmte Funktionen herausgenommen und zu einer Abteilung vereinigt. Beispiel: Aus den Funktionsgebieten werden die Registraturfunktionen (außer den Belegen) ausgegliedert und zu einer Abteilung Registratur zusammengefaßt.

5. Zusammenfassung von Funktionsgebieten. Beispiel: Haus- und Arbeitsmittelverwaltung werden zu einer Abteilung zusammengefaßt.

Mehrung und Minderung der Abteilungsfunktionen

1. Angliederung. Beispiel: Der Personalabteilung werden Durchführung und Verrechnung der Entlohnung angegliedert.

2. Umgliederung. Beispiel: Aus der Abteilung Arbeitsmittelverwaltung wird die Verwaltung der Büromaschinen herausgenommen und mit der Abteilung Hausverwaltung verbunden, so daß die neue Abteilung nur die Arbeitsmittel des technischen Betriebes umfaßt.

Kombinierung von Abteilungen

1. Personalunion: Kombinierung ohne Verlust des Abteilungscharakters. Beispiel: Das Lohnbüro (Entlohnung der Arbeiter) wird in Personalunion mit der Personalabteilung verbunden. Der Leiter der Personalabteilung ist gleichzeitig Leiter der Abteilung Lohnbüro.

2. Funktionsübernahme: Kombinierung mit Verlust des Abteilungscharakters einer Abteilung.

a) Geschlossene Funktionsübernahme. Beispiel: Die Funktionen der Postabteilung werden von der Abteilung Registratur übernommen.

b) Geteilte Funktionsübernahme. Beispiel: Die Funktionen der Postabteilung werden übernommen hinsichtlich Annahme, Sichtung und Vorlage der Eingangspost vom Sekretariat, hinsichtlich der Abfertigung der Ausgangspost von der Abteilung Registratur.

Bildung von Hauptabteilungen

Ohne weiteres können die durch Mengenteilung entstandenen Abteilungen zusammengefaßt werden. Diesen werden artähnliche Abteilungen zugeordnet, so daß schließlich eine Zweiteilung des kaufmännischen Betriebsteiles in die Hauptabteilung Handel (mit den Abteilungen des Ein- und Verkaufs, des Versandes, des Lagers u. ä.) und in die Hauptabteilung Verwaltung (mit den Abteilungen des Rechnungs- und Finanzwesens) entsteht.

Bildung von Gruppen

1. Die Analyse der Abteilungsfunktionen geht der Gruppenbildung vorauf.

Beispiel: Eine Verkaufsabteilung.

I. Marktforschung:

a) Warenforschung,

b) Abnehmerforschung:

α) Kundenforschung,

β) Interessentenforschung.

II. Werbung.

III. Angebotsstellung und Absatzkalkulation.

IV. Auftragsprüfung und Genehmigung.

V. Auftragserledigung:

a) formell:

α) Notierung (Kundenkartei),

β) Schriftwechsel (Auftragsbestätigung, Festlegung von Bedingungen u. ä.);

b) materiell:

Übergabe zur Ausführung des Auftrages an Versand oder Lager bzw. zur Fertigung.

VI. Rechnungserteilung.

VII. Terminkontrolle.

2. Es erfolgt nun die Zusammenfassung der Funktionen zu Gruppen.

I. Gruppe: Korrespondenz:

Einzelwerbung durch Briefe und Postwurfsendungen — Angebotsstellung und Absatzkalkulation.

Schriftwechsel mit Kunden.

II. Gruppe: Kartei:

Führung der Kundenkartei: Notierung der Aufträge und sonstiger wesentlicher Angaben.

Führung der Interessentenkartei: Notierungen über die vom Betrieb Umworbenen (aus Vertreterberichten u. a.).

Terminkontrolle.

III. Gruppe: Fakturen:

Rechnungserteilung — Überprüfung der Ausgangsrechnungen — Versandanweisung.

Die Marktforschung obliegt dem Abteilungsleiter und dem Leiter der Korrespondenzgruppe.

Die Werbung wird (außer den der Gruppe Korrespondenz übertragenen Werbefunktionen) zentral durchgeführt.

Sonderfragen

Sonderfragen der Unterstellung entstehen bei folgenden Abteilungen: Personal-, Haus- und Arbeitsmittelverwaltung, Rechts- und Steuer-, Revisions-, Werbe-, statistische Abteilung und Sekretariat.

Dafür sind folgende Grundsätze maßgeblich:

1. Der Geschäftsleitung — und hier wieder insbesondere der obersten Instanz — dürfen nur solche Abteilungen unmittelbar unterstellt werden, deren Leiter eine ausgesprochene Referentenstelle einnehmen. Es muß sich also um Aufgaben handeln, die wegen ihrer Bedeutung und bzw. oder allgemeinen Geltung der Geschäftsleitung unmittelbar obliegen. Dementsprechend werden unterstellt: die Personal- und die Revisionsabteilung der obersten Instanz der Geschäftsleitung; die Rechts- und Steuerabteilung dem kaufmännischen Direktor. Die der Geschäftsleitung unmittelbar zugeordneten ausführenden Personen (Sekretäre, Sekretärinnen) und deren Hilfskräfte werden zum (Direktions-)Sekretariat zusammengefaßt, das für alle Mitglieder der Geschäftsleitung besteht.

2. Liegt das Hauptgewicht darauf, daß Funktionen aus sachlichen Notwendigkeiten heraus (z. B. Einheitlichkeit, besondere Methoden) zentral zu lösen sind, so werden sie zu Abteilungen zusammengefaßt und wie jede andere Abteilung in die entsprechende Hauptabteilung eingegliedert.

Dies gilt immer für die Statistik. Selbstverständlich werden die statistischen Unterlagen, deren Erstellung mit anderen Arbeitsvorgängen organisch verbunden ist oder mit anderen Unterlagen in einem Arbeitsgang erfolgt (z. B. Durchschlag der Verkaufsrechnung für die Statistik), wie bisher gewonnen. Zentralisiert werden vor allem Verarbeitung und Auswertung des statistischen Materials.

In Wissenschaft und Praxis wird die Statistik oft der Geschäftsleitung unmittelbar unterstellt. So bedeutungsvoll die Statistik auch ist, so ist eine derartige Eingliederung unbegründet, denn sie ist nicht der Buchhaltung, Kosten- oder Planrechnung übergeordnet, sondern eine Abteilung des Rechnungswesens wie diese. Daraus folgt gleichermaßen, daß eine dezentralisierte Statistik abzulehnen ist. Die Zentralisation der Werbung ist bei notwendiger Einheitlichkeit der betrieblichen Werbung zu bevorzugen. Umfaßt aber der Absatz eines Unternehmens verschiedenartige Produkte und Abnehmerkreise, wie beispielsweise Autos, Fahrräder und Büromaschinen, so erscheint eine Dezentralisation der Werbung zweckmäßiger.

3. Die Unterstellung der Abteilungen Haus- und Arbeitsmittelverwaltung ist von keiner grundsätzlichen Bedeutung. Sie kann erfolgen unter die Geschäftsleitung oder unter die Hauptabteilung Verwaltung. Zweckmäßig erscheint es bei einem Unternehmen mit technischem Betriebsteil, die Verwaltung der technischen Arbeitsmittel in den technischen Betrieb einzugliedern. Eine der Hauptabteilung Verwaltung zu unterstellende Abteilung Haus- und Inventarverwaltung würde dann die Verwaltung der Büromaschinen mitübernehmen können.

Bildung der Stellenfunktionen

Unter Stellenfunktion ist die Summe der auf eine Stelle entfallenden Funktionen zu verstehen, die einer Person zur Lösung obliegen.

Stellenfunktionen der ausführenden Personen

Die Stellenfunktionen der ausführenden Personen können unter Benutzung einer im folgenden Beispiel angegebenen Übersicht festgelegt werden.

Bürotätigkeit

1. Eingangsprüfung:
   a) Wareneingangsprüfung,
   b) Belegprüfung;
2. Vorprüfung (eingehender Waren und Rechnungen — wie vorstehend);
3. Verhandlungstätigkeit:
   a) mit Betriebsangehörigen:
      Auskunfterteilung,
      Raterteilung;
   b) mit Nicht-Betriebsangehörigen:
      Auskunfterteilung,
      Rechtsgeschäfte auf Grund von Artvollmacht,
      Rechtsgeschäfte auf Grund von Spezialvollmacht;
4. Bearbeitung:
   a) schwierige Bearbeitung,
   b) normale Bearbeitung,
   c) Hilfsbearbeitung;

5. Hilfsarbeiten:
   a) Bürohilfsarbeiten,
   b) allgemeine Hilfsarbeiten (z. B. Botengänge);
6. gelegentliche Hilfeleistung:
   a) auf Anordnung leitender Personen,
   b) auf Wunsch von bestimmten Mitarbeitern.

Reisetätigkeit

1. Verhandlung mit Kunden;
2. Auftragsannahme und -weiterleitung (desgleichen Reklamationen u. a.);
3. Zahlungsannahme;
4. Werbung von Kunden;
5. Berichte an Geschäftsleitung;
6. Unterhaltung eines Auslieferungslagers.

Stellenfunktionen der leitenden Personen

Leitung eines Betriebsteiles (indirekte Teilnahme an der Gesamtleitung)

1. Personalführung: Die Aufgaben müssen für jede Stufe der leitenden Personen genau abgegrenzt werden. Sie müssen für jede Stufe gleich sein. Jede höhere Stufe umfaßt in ihrem Bereich die Angehörigen der nachgeordneten Stufe sowohl persönlich als auch die Überwachung von deren Personalführungstätigkeit.

2. Die Arbeitsanordnungen (Zuteilung von Arbeiten, Entscheidungen) ergehen auf dem Instanzenweg. Jeder leitenden Person ist für ihren Aufgabenbereich weitgehende Initiative und Verantwortung zu geben.

3. Leistungsüberwachung

Leistungskontrolle: Die sachliche (Qualitäts-, Quantitäts-) und zeitliche (Termin-)Kontrolle obliegt als laufende Prüfung den Gruppenleitern. Sie kann — in Ausnahmefällen — an Hauptsachbearbeiter oder Sachbearbeiter — ganz oder teilweise — übertragen werden. Die regelmäßige Überprüfung hat durch den Abteilungsleiter, gelegentliche Überprüfungen haben durch den Hauptabteilungsleiter zu erfolgen. Die Geschäftsleitung läßt Revisionen durchführen.

Die personelle Kontrolle obliegt als laufende Beaufsichtigung den Gruppenleitern, als regelmäßige Überwachung den Abteilungsleitern und als gelegentliche Überwachung den Hauptabteilungsleitern. Durch die Geschäftsleitung werden Revisionen durchgeführt.

Leistungsbeurteilung: Sie obliegt dem Abteilungsleiter für alle ausführenden Personen seiner Abteilung auf Vorschlag des Gruppenleiters. Der Hauptabteilungsleiter kann dazu sein Einverständnis geben oder im Falle abweichender Ansicht Stellung zu der Beurteilung an deren Schluß nehmen.

Die Beurteilung der Abteilungs- und Gruppenleiter obliegt dem Hauptabteilungsleiter (bei letzteren auf Vorschlag des zuständigen Abteilungsleiters). Jede Leistungsbeurteilung muß von der Geschäftsleitung genehmigt werden.

Direkte Teilnahme an der Gesamtleitung

1. Die Befugnis zur Vertretung des Unternehmens ist außer beim Inhaber der Einzelfirma, den Vollhaftern der Personengesellschaften, dem Vorstand der AG usw. gebunden an die Übertragung der Prokura oder der Handlungsvollmacht. Ihr handelsrechtlich möglicher Umfang kann eingeschränkt werden. Sehr gebräuchlich ist das Erfordernis zweier Vollmachtsträger.

Die Vertretungsbefugnis ist nicht an bestimmte Leitungsgrade gebunden. Sie braucht auch nicht gleichmäßig bei allen Angehörigen dieser oder jener Stufe vorhanden zu sein. Es braucht also z. B. nicht jeder Abteilungsleiter Prokura oder jeder Gruppenleiter Handlungsvollmacht zu haben. Sie darf jedoch nicht im umgekehrten Verhältnis zu der Stellung in der Gliederungsordnung stehen. Es wäre also falsch, wenn ein Abteilungsleiter Handlungsvollmacht und einer seiner Gruppenleiter Prokura hätte. Dieser Grundsatz ist auch bei den Stellvertretern zu beachten. Der Gruppenleiter z. B., der Stellvertreter des Abteilungsleiters ist, darf keine geringere Vollmacht haben als die anderen Gruppenleiter derselben Abteilung. Andererseits kann sehr wohl z. B. der Gruppenleiter in der Abt. A Prokura haben, während der Abteilungsleiter B nur Handlungsvollmacht oder gar keine Vertretungsbefugnis hat. Auch kann eine höhere leitende Person die gleiche Vollmacht haben wie eine ihr unterstellte leitende Person.

2. Die (innerbetriebliche) Anweisungsbefugnis (z. B. Kassen-, Material-, Versand-, Passieranweisung) kann beschränkt werden auf die Vollmachtsträger oder auf andere leitende Personen ausgedehnt werden.

Anweisungsbefugnis ist nur leitenden Personen und in Ausnahmefällen den Stellvertretern von Gruppenleitern zu erteilen. Es gelten für das Verhältnis der einzelnen Stufen der Gliederungsordnung die gleichen Grundsätze, wie sie vorstehend für die Vertretungsbefugnis dargelegt wurden, mit folgendem Zusatz: Die einer Person erteilte Anweisungsbefugnis haben damit automatisch auch jeder unmittelbare Vorgesetzte und dessen Stellvertreter. Wird z. B. einem Gruppenleiter der Abteilung A eine Anweisungsbefugnis erteilt, so hat sie damit ohne weiteres auch der stellvertretende Abteilungsleiter A, der Abteilungsleiter A und der zuständige Hauptabteilungsleiter. Sämtliche Vollmachtsträger haben ohne weiteres jegliche Anweisungsbefugnis. Es erscheint zweckmäßig, für Kassenanweisungen grundsätzlich zwei Unterschriften zu verlangen.

3. An den das Gesamtunternehmen betreffenden Planungs- und Organisationsaufgaben sind die leitenden Personen vom Abteilungsleiter an als Sachverständige ihres Arbeitsbereiches zu beteiligen. Sie werden zweckmäßigerweise über die Situation des Unternehmens weitgehend unterrichtet und wenn möglich vor Entscheidung wichtiger Fragen gehört.

Zusatzaufgaben

Zusatzaufgaben sind Aufgaben ausführenden Charakters, die aus den Stellenfunktionen ausführender Personen herausgenommen werden. Es kann sich dabei um besondere Fälle der Bearbeitung oder Verhandlung handeln, die bestimmten leitenden Personen entweder grundsätzlich vorbehalten sind oder ausnahmsweise von ihnen übernommen werden. Den Personen der unteren Leitung können naturgemäß mehr Aufgaben zur direkten Ausführung übertragen werden als den höheren.

2. Arbeitsverrichtung

Arbeitsvorgänge

1. Geschlossene Arbeitsvorgänge:

a) Zweiseitig geschlossene Arbeitsvorgänge: Die auf die Lösung einer Aufgabe entfallenden geistigen und mechanischen Arbeiten sind personell vereinigt, d. h. sie werden von derselben Person ausgeführt.

   Beispiel: Arbeitsvorgang = Ausstellung einer Rechnung; geistige Arbeit = Berechnung der Rechnungsposten; mechanische Arbeit = Schreiben der Rechnung.

   Die arbeitende Person hat die Möglichkeit der zeitlichen Trennung von geistigen und mechanischen Arbeiten.

b) Einseitig geschlossene Arbeitsvorgänge: Ein Arbeitsvorgang besteht nur aus einer geistigen Tätigkeit (z. B. Prüfung eines Beleges) oder nur aus einer mechanischen Tätigkeit.

2. Getrennte Arbeitsvorgänge:

Ein Arbeitsvorgang wird in seinen geistigen und in seinen mechanischen Bestandteil zerlegt und getrennten Personen übertragen.

Beispiel: (Geistiger) Arbeitsvorgang = Kontieren; (mechanischer) Arbeitsvorgang = Buchen.

3. Arbeitsvorgänge können gegliedert werden in:

a) Klassen, z. B. Buchen;

b) Gruppen, z. B. Buchen von Rechnungen;

c) Untergruppen, z. B. Buchen von Lieferantenrechnungen;

d) Arten, z. B. Grundbuchung von Lieferantenrechnungen.

4. Arbeitseinheit ist eine Ausführung einer Art von Arbeitsvorgängen, z. B. Grundbuchung einer Lieferantenrechnung. Dieser Begriff ist nur wichtig zur Ermittlung der Arbeitsmenge (= Summe der Arbeitseinheiten) bei Arbeitsvorgängen der gleichen Art.

5. Mechanische Arbeitsvorgänge lassen sich in Einzelgriffe zerlegen. Die Aufteilung der zu einem Arbeitsvorgang gehörigen Einzelgriffe auf mehrere Stellen (d. h. Zusammenfassung gleicher Einzelgriffe) ist für die Arbeitsorganisation im technischen Betrieb von großer Bedeutung.

So beruhen die Grundgedanken Taylors und der wissenschaftlichen Betriebsführung auf der Durchdenkung der Arbeitsvorgänge. Ist das Ziel der größtmögliche Arbeitserfolg, so muß das beste Arbeitsverfahren ermittelt werden. Es ist dasjenige, durch das der Arbeitsvorgang in kürzester Zeit (bei gleichbleibender Qualität des Arbeitsproduktes) ausgeführt wird.

Im kaufmännischen Betrieb ist diese Handhabung nur in wenigen Fällen möglich (z. B. bei den Einzelgriffen der Registratur- und Postabfertigungsarbeiten).

6. Eine Teilung geistiger Arbeitsvorgänge (z. B. in Sichten, Lesen usw.) ist für die Betriebsorganisation ohne Bedeutung.

7. Kriterium der Unterscheidung zwischen geistigen und mechanischen Arbeitsvorgängen ist das Moment der Selbständigkeit. Mechanische Büroarbeiten erfordern immer ein gewisses Maß an Kenntnissen und geistiger Anstrengung. Das Schreiben eines Briefes erfordert Beherrschung der Rechtschreibung und Zeichensetzung;

aber es erfolgt nach Diktat. Das Aufrechnen eines statistischen Formulars erfordert Rechenkenntnisse; aber diese sind rein elementarer Art. Das Buchen eines kontierten Beleges erfordert gewisse buchungstechnische Kenntnisse; aber es erfolgt nach Anweisung.

Der Entwurf eines Briefes, die Auswertung einer Statistik, die Kontierung von Belegen usw. erfordern neben höheren Kenntnissen eine gewisse Selbständigkeit in der Wahl der Lösung der gestellten Aufgabe. Einzelgriffe mechanischer Arbeitsvorgänge dagegen erfordern weder Kenntnisse noch Mitdenken, z. B. Falzen von Briefen nach Anweisung bzw. Muster.

Arbeitsverfahren

Systematisierung

Unter Systematisierung ist die allgemeine, planvolle Regelung der Verrichtung der Arbeitsvorgänge zu verstehen. Voraussetzung ist das genaue Durchdenken der Arbeiten. Sie führt zu Arbeitsverfahren, die zu Arbeitsbestverfahren auszugestalten sind. Sie werden niedergelegt in den Organisationsheften der betreffenden Abteilungen. Im technischen Betrieb treten an deren Stelle Arbeitsunterweisungen für die einzelnen Arbeiten eines Auftrages.

Hilfsmittel der Systematisierung können sein: Einrichtungsgegenstände (z. B. das Verteilerregal für die Belegbuchhaltung), Orientierungsmittel (z. B. Reiter auf Karteikarten).

Schematisierung

1. Die Schematisierung gewisser geistiger Tätigkeiten kann erfolgen durch Festlegung von Schema-Entwürfen zu Mitteilungen (Musterbrief) und zu Formularen (Musterformular). Voraussetzung ist, daß es sich um Arbeiten handelt, die hinreichend häufig und in der gleichen Form vorkommen. Maßgeblich ist nicht primär die Erleichterung für den Bearbeiter, sondern ob die beabsichtigte Wirkung erzielt wird. Die Anpassung z. B. an einen Kunden bzw. umworbenen Interessenten bei Angeboten geht einem durch Schematisierung zu erreichenden Zeitgewinn vor.

2. Die Schematisierung mechanischer Arbeiten besteht darin, daß die Schema-Entwürfe nicht in jedem Einzelfall geschrieben werden müssen, sondern als Büromaterialien (Vordrucke) zur Verfügung stehen.

Von besonderer Bedeutung ist das Formular. Es ist eine Anweisung auf Ausfüllung hinsichtlich Art und Umfang. Ein großer Vorteil besteht in der Durchschreibemöglichkeit, wodurch Formulare für verschiedene Zwecke in einem Arbeitsgang ausgefüllt werden können. Beispiel: Verkaufsrechnung mit Durchschrift, Versandanweisung, Buchungsbeleg, statistische Unterlage in einem Arbeitsgang.

Mechanisierung

1. a) Die Mechanisierung kaufmännischer Tätigkeit erstreckt sich in der Hauptsache auf die mechanischen Arbeitsvorgänge des Rechnens, Schreibens und Buchens, und zwar hinsichtlich deren Erstausführung und hinsichtlich deren Vervielfältigung (Durchschreibung). Durch die Verwendung maschineller Hilfsmittel wird die Trennung geistiger von mechanischer Arbeit gefördert und verstärkt. Ebenso wenig aber, wie von den mechanischen Vorgängen der Büroarbeit gewisse geistige Elemente zu trennen sind, bedeutet auch die Verwendung von Büromaschinen eine völlige Trennung zwischen beiden Kategorien. Die Ausführung der mechanischen Arbeitsvorgänge kann eine mehr oder weniger starke Umformung erfahren.

b) Die Verwendung der Schreibmaschine ist verkehrsüblich. Die häufig anzutreffende Einstellung zur Schreibmaschinenarbeit, daß diese nämlich ausschließlich von den dazu bestimmten Hilfskräften auszuführen sei, zeigt die gefühlsmäßige Distanzierung des Trägers geistiger Arbeit von solcher mechanischer Art. Eine Schreibmaschine kann einer Person überantwortet sein oder einem bestimmten Personenkreis zur Benutzung zur Verfügung stehen.

c) Die Rechenmaschine kann dann Verwendung finden, wenn viele Rechenarbeiten laufend vorkommen. Sie kann bei einer oder mehreren Abteilungen eingesetzt werden.

d) Die Buchungsmaschine kommt nur für größere Betriebe in Frage. Sie mechanisiert nicht nur die Arbeit des Buchens, sondern ihr Einsatz ist darüber hinaus von großem Einfluß auf die gesamte Organisation der Buchhaltung.

e) Der Einsatz von Vervielfältigungsmaschinen ermöglicht die betriebliche Erledigung von Arbeiten, die sonst vergeben werden müßten (z. B. Anfertigung von Postwurfsendungen in der Werbung).

f) Die Benutzung einer Diktiermaschine ersetzt die Diktataufnahme.

2. Der Mechanisierung der Einzelgriffe von Büroarbeiten dienen Mittel wie Brieföffnungs- und -verschlußmaschinen, Frankier- und Adressiermaschinen.

3. Es darf nicht übersehen werden, daß es auch geistige Arbeitsvorgänge gibt, mit denen gewisse mechanische Arbeiten praktisch unlösbar verbunden sind. Es sind z. B. mit dem geistigen Arbeitsvorgang der Auswertung einer Statistik bestimmte elementare Rechenarbeiten so eng verbunden, daß eine Abtrennung der letzteren theoretisch sinnwidrig und praktisch unzweckmäßig wäre. Daraus ergibt sich eine Anwendungsmöglichkeit der Mechanisierung auf geistige Arbeitsvorgänge, d. h., genau ausgedrückt, auf die mit ihnen organisch verbundenen mechanischen Teilvorgänge des Rechnens. Das Mittel ist die Rechenmaschine.

Arbeitsverbindung

Der Arbeitsweg

Er ist die durch die Organisation des inneren Standortes geschaffene örtliche Arbeitsverbindung.

Der Arbeitsrhythmus

Dies ist die zeitliche Arbeitsverbindung. Auf das Arbeitstempo für die Verrichtung der einzelnen Arbeitsvorgänge ist unter dem höheren Gesichtspunkt des Arbeitsrhythmus einzuwirken.

Mittel der Beeinflussung sind: Stellung bzw. Wahrung von Terminen, Verwendung von maschinellen Arbeitsmitteln, Einführung von Arbeitsverfahren mit „Zwangsrhythmus". Bei den Terminen kann es sich um solche handeln, die von außen her im Zuge der Lösung der Betriebsaufgabe entstehen (z. B. Lieferungstermine), und um solche innerbetrieblich-organisatorischer Art.

Beispiele für organisatorische Termine: Festlegung bestimmter Zeiten für Postbesprechung, Aufnahme von Diktaten, deren Reinschrift, Schalterverkehr an der Kasse, bei dem Lohnbüro (z. B. Verteilung der Lohnauszahlungen über die ganze Woche), Materialausgabe, Vorlage der Ausgangspost zur Unterschrift u. a. m.

Die Steigerung des Arbeitstempos durch Verwendung von Maschinen ist ohne weiteres klar. Eine Kombination mit der Form organisatorischer Termine liegt vor, wenn Maschinen regelmäßig mehreren Stellen zu bestimmten Zeiten zur Benutzung zur Verfügung stehen. Arbeitsverfahren mit Zwangsrhythmus (Arbeiten am laufenden Band, Fließarbeiten) sind möglich bei Einzelgriffen mechanischer Arbeitsvorgänge, im Bürobetrieb z. B. bei Postfertigmachung von Massensendungen: Zusammenheften von Brief und Prospekt, Falzen, Kuvertieren sind zeitlich hintereinander geschaltete Arbeitsvorgänge, bei denen der Nachmann auf das Arbeitstempo des Vormannes einen gewissen Zwang ausübt.

Der Instanzenweg

Er ist die personelle Arbeitsverbindung. Er ist gegeben durch den Aufbau der Personalgliederung.

Zu unterscheiden sind der Instanzenweg der Durchführung (Arbeitsanordnung — Ausführung — Kontrolle) und der Instanzenweg der Mitteilung (Bericht an die Leitung — Information der unterstellten Mitarbeiter).

Beispiele für kurzfristige Berichte an die Leitung: Posteingänge, Kassen-Ein- und -Ausgänge, Außenstände, Forderungen, Auftragsstand, Personalwechsel.

Beispiele für Information: Postbesprechung, sonstige Arbeitsbesprechungen, Betriebsbesprechungen.

Der Bearbeitungsgang

Er ist das sachliche Ineinandergreifen der einzelnen Arbeitsvorgänge. Im Fabrikbetrieb kann er niedergelegt werden in einer Arbeitsbegleitkarte, die das in Arbeit befindliche Erzeugnis begleitet. Für Büroarbeiten kann er festgelegt werden in einem Organisationsheft. Auf Umläufen und sonstigen Schriftstücken kann der jeweilige Arbeitsgang besonders vorgezeichnet sein (z. B. durch Bearbeitungsstempel bzw. Bearbeitungs- oder Umlaufzettel mit Raum für Abzeichnungen und Prüfvermerke).

Der Bearbeitungsgang „Ablage“ kann erfolgen nach:

1. der chronologischen Reihenfolge;
2. dem Alphabet
   a) für Absender oder Empfänger,
   b) für das Sachgebiet,
   c) nach doppeltem Gesichtspunkt (doppelte Ablage, z. B. in Verbindung damit, daß eine Ablage zentralisiert und die zweite dezentralisiert durchgeführt wird).

Mit dem Bearbeitungsgang ist in manchen Fällen eine Pflicht zur Benachrichtigung[1]) verbunden, z. B. vom Kontokorrentbuchhalter an die Verkaufsabteilung über die Zahlungsunfähigkeit eines Kunden.

---

[1]) Mitteilung in der Horizontalen der Personalgliederung im Gegensatz zum Berichts- und Informationswesen.

C. Praktische Überlegungen bei der Durchführung der Betriebsorganisation

I. Die Abstimmung der Organisationsteile

Es wurde bereits eingangs betont, daß die Dreiteilung der Betriebsorganisation in Personal-, Kapital- und Arbeitsorganisation keine Aufgliederung in abgeschlossene Organisationsgebiete bedeutet.

Aus den einzelnen Organisationsteilen erwachsen die Maßstäbe für die Wahl organisatorischer Möglichkeiten: die personellen Maßstäbe aus der Personalorganisation, die pretialen[1]) Maßstäbe aus der Kapitalorganisation und die arbeitstechnischen Maßstäbe aus der Arbeitsorganisation.

Es gibt kein Primat des einen Maßstabes über einen anderen. Die Anwendung nur eines Maßstabes und Ausschließung der übrigen ist einseitig und mit allen Nachteilen einseitiger Lösungen behaftet.

Es ist zu unterscheiden zwischen:

1. organisatorischen Möglichkeiten und Wirkungen, die sich nur in einem Organisationsteil abspielen — ist ein bestimmter Arbeitsvorgang beispielsweise mechanisiert und hat man bei Ersatzbeschaffung die Wahl zwischen mehreren gleich teuren Maschinen, so entscheiden arbeitstechnische Maßstäbe —, und

2. solchen, die in mehrere Organisationsteile hineinragen. Hierbei sind drei Fälle zu unterscheiden:

a) Der Wahlmöglichkeit in dem einen Organisationsteil sind durch einen anderen Sektor Grenzen gezogen.

   Beispiele: Den an sich vorteilhaften betrieblichen Schulungsmaßnahmen sind Grenzen gezogen durch den dafür möglichen Höchstbetrag. — Die aus arbeitstechnischen Gesichtspunkten vorteilhafte

[1]) Der Ausdruck ist von E. Schmalenbach übernommen, vgl. Literaturverzeichnis.

Rechenmaschine kann aus Geld- bzw. Kapitalmangel nicht beschafft werden. — Eine die Erzeugung erheblich steigernde Maschine wird nicht beschafft, wenn der Markt das erhöhte Warenangebot nicht aufnehmen kann.

b) Die Wirkung einer organisatorischen Regelung in einem Organisationsteil ist von einer Parallelwirkung in einem anderen begleitet. Beispiel: Die Förderung des Vorschlagswesens steigert nicht nur die aktive Teilnahme am Betriebsgeschehen. sondern zeigt auch arbeitstechnisch bedeutsame Erfolge.

Eine an sich vorhandene Tendenz zur Parallelwirkung kann vorübergehend aufgehalten werden, sie ist jedoch als Tendenz stets vorhanden. Beispiel: Schlechte Personalverhältnisse (z. B. schlechte Zusammenarbeit unter den leitenden Personen) können durch pretiale Mittel in ihrer Parallelwirkung auf den Arbeitserfolg nur zeitweise überdeckt werden.

Andererseits setzt sich die Parallelwirkung auch nicht in jedem Falle ohne weiteres in dem andern Sektor durch. Beispiel: Eine gute Personalbehandlung zieht nicht ohne weiteres gutes Arbeiten nach sich. In diesem Falle ist nicht einmal immer die Tendenz zu einer Parallelwirkung gegeben, wohl aber deren Voraussetzung.

Wichtig ist die Frage der Schaffung eines Ausgleichs, wenn eine ungünstige Parallelwirkung von Regelungen ausgeht, die sich einer Änderung entziehen. Beispiel: Die schlechten Raumverhältnisse eines Betriebes können nur geändert werden durch einen Neubau, der aber auf lange Sicht unmöglich ist.

c) Die Wirkung einer organisatorischen Regelung in einem Organisationsteil ist von einer Konträrwirkung in einem anderen begleitet.

Beispiel: Die Umstellung auf Maschinenarbeit ist für die Beschäftigten immer mit gewissen Nachteilen verbunden (Eintönigkeit usw.). Deshalb aber kann die Mechanisierung weder grundsätzlich noch im Einzelfall abgelehnt werden. Mit der arbeitstechnischen (günstigen) Möglichkeit ist die personelle (nachteilige) Konträrwirkung verbunden.

Die Grenze ist dadurch gezogen, daß das Personal keinen Schaden (körperliche Schädigung, Ausbeutung o. ä.) erleiden darf (siehe a). Zum Ausgleich der in diesen Grenzen nachträglichen personellen Wirkungen können Ausgleichsmaßnahmen getroffen werden.

Scheinbare Konträrwirkungen liegen vor, wenn beispielsweise Personen für personelle Maßnahmen (Leistungsbeurteilungen!) stark in Anspruch genommen werden und dadurch die Zeit für die Lösung der direkt auf den Erfolg einwirkenden Aufgaben vermindert (vgl. b), der Betriebserfolg jedoch im gesamten und auf die Dauer gesteigert wird.

II. Betriebsorganisationspläne

1. Arten und Aufgaben

Betriebspläne

1. Der Grundplan enthält die für den ganzen Betrieb und alle seine Angehörigen geltenden wesentlichen allgemeinen Bestandteile der Betriebsorganisation. Dazu gehören:

a) Allgemeine Grundsätze; Ordnung und Verhalten; Arbeitszeit; allgemeine Urlaubsordnung.

b) Sozialgestaltung und Fürsorge.

c) Vorschlagswesen.

d) Personalgliederung einschließlich Umreißung der Personalführungsaufgaben jeder Instanz, besonderer Bestimmungen über Umfang der Vollmachten und Anweisungsbefugnisse, der Aufgaben der Leistungsüberwachung, der Grundsätze der Nachwuchsorganisation.

e) Lohnordnung.

2. Die Sonderpläne enthalten organisatorische Regelungen, die ebenfalls im gesamten Betrieb gelten, jedoch mit folgenden Besonderheiten:

a) Sie sind auf eine bestimmte Personengruppe beschränkt.

Beispiel: Der Sonderplan über die Ordnung der Lehrlingsausbildung enthält den feststehenden Plan der theoretischen und praktischen Ausbildung sowie der allgemeinen — charakterlichen und sozialen — persönlichen Förderung. Ergänzend zu den bereits zu diesem Thema gemachten Ausführungen (vgl. S. 18 ff.) ist noch auf folgendes zu verweisen: Es ist nicht nur festzulegen, wann (d. h. in welchem Zeitabschnitt der Lehre) und wie lange der Einsatz in den einzelnen Abteilungen erfolgt, sondern es sind auch die jeweiligen Aufgaben und Arbeitsbereiche genau zu umreißen.

b) Sie gehen aus sachlichen Gründen über den Rahmen eines Grundplanes hinaus.

   Beispiel: Erfolgt die Registratur nicht (bzw. nicht nur) zentral, so empfiehlt sich ein weiterer Sonderplan über die Ordnung des Registraturwesens (mit Aktenplan). Bei einer nur zentralen Schriftgutverwaltung ist er Bestandteil des (Abteilungs-) Planes der Registraturabteilung.

Abteilungspläne

Sie enthalten die Organisation der einzelnen Abteilungen. Der Inhalt erstreckt sich auf:

1. Personalgliederung;
2. Anforderungen an die einzelnen Stellen;
3. räumliche Ordnung der Arbeitsplätze;
4. Ausrüstung der Arbeitsplätze;
5. in der Abteilung verwandte Büromaschinen (mit Anleitungen zur Bedienung);
6. Gliederung der Funktionen, Arbeitsvorgänge, Arbeitsverfahren, Arbeitsverbindung, Arbeitsanleitungen;
7. Bücher, Formulare und sonstige Vordrucke, Karteisysteme u. ä.;
8. Erklärung von Symbolen und Schlüsseln;
9. organisatorische und sonstige feststehende Termine;
10. für einzelne Abteilungen kommen hinzu noch Hilfspläne (z. B. der Kontenplan für die Buchhaltung, der Stellenplan für die Personalabteilung, der Artikelplan für Einkauf und Materialverwaltung u. ä.).

2. Methoden der Darstellung

Graphische Darstellung

Systematische Pläne

Der systematische Plan enthält die in graphisch-zusammenhängender Form darstellbaren Gebiete der Betriebsorganisation für den gesamten Betrieb oder, gewissermaßen als Auszug daraus, für einen Betriebsteil (meist Abteilung).

Er kann nur die unveränderlichen Angaben enthalten oder um diejenigen veränderlicher Art erweitert sein. Veränderliche Angaben sind z. B. Vollmacht, Anweisungsbefugnis, Name der Personen, Nummer der Lohnordnung und (bzw. oder) des Stellenplanes.

Als Beispiele seien der Betriebs- und der Abteilungsorganisationsplan genannt.

1. Der Betriebsorganisationsplan (vgl. Abb. S. 71) soll eine systematische Übersicht über die gesamte Betriebsorganisation gewähren. Er darf deshalb selbst nur die wichtigsten Bestandteile enthalten, muß aber so gestaltet sein, daß aus ihm eingehende Teilpläne (meist Abteilungspläne) organisch abgeleitet werden können. Er ist hauptsächlich ein Personengliederungsplan, mit dem jedoch Arbeitsgliederungsmerkmale ohne weiteres verbunden sind. Ein Aufgabengliederungs- und -verteilungsplan ist der vorgeschlagene Betriebsplan nur insofern, als die Abteilungen und Gruppen entsprechend ihren Funktionen benannt werden.

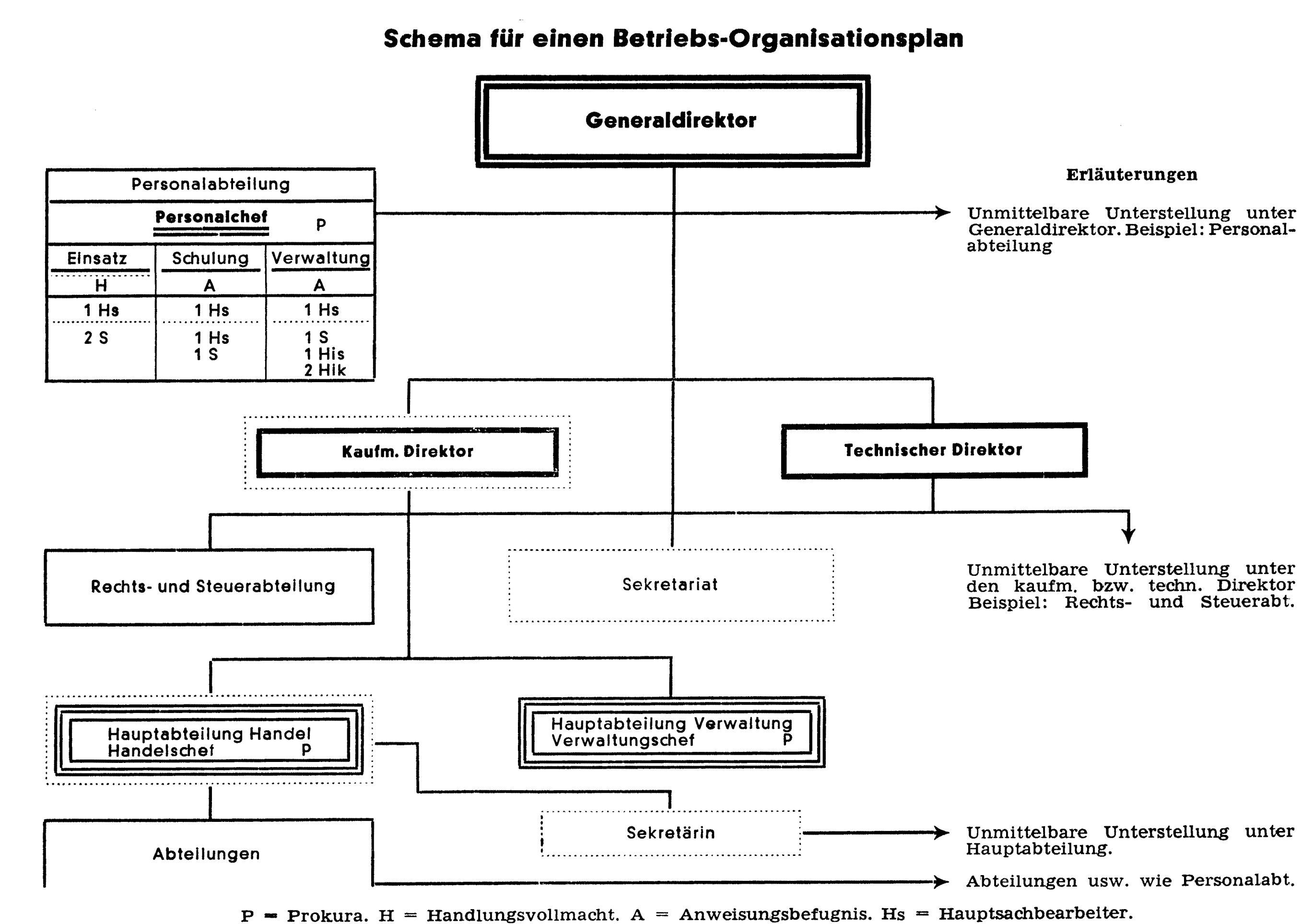
2. Der Abteilungsorganisationsplan wird aus dem Betriebsorganisationsplan abgeleitet. Er wird erweitert durch kurze Umschreibung der Funktionen der einzelnen Personen. Dabei brauchen Angaben, die selbstverständlich sind, nicht besonders genannt zu werden. Daß der Abteilungsleiter die Aufgabe der Leitung aller Angelegenheiten seiner Abteilung und die Verantwortung dafür hat, geht aus dem Schema an sich hervor (vgl. Falttafel am Schluß des Buches). Hat er jedoch bestimmte Aufgaben der Bearbeitung o. ä. zu lösen, so müssen diese besonders benannt werden. Besonders wichtig ist auch die Angabe der Vollmacht und Anweisungsbefugnis.

Eine Erweiterung des Abteilungsplanes gegenüber dem Betriebsplan besteht ferner darin, daß er die Stellen bis einschließlich derjenigen der Hilfssachbearbeiter einzeln aufführt. Nur die Hilfskräfte mit gleichartigen Funktionen werden summarisch angegeben.

Einzelpläne

Einzelpläne sind Pläne für Teilgebiete der Betriebsorganisation, deren Erfassung in dem systematischen Plan aus Gründen der graphischen Darstellung technisch nicht möglich oder unzweckmäßig ist, z. B. Raumplan, Arbeitsablaufplan, Arbeitsgliederungsplan, schaubildliche Darstellung des Kontenplanes.

Schema für einen Betriebs-Organisationsplan



1. Der Arbeitsablaufplan ist die Darstellung der Arbeitsverbindung, und zwar in der Hauptsache des Bearbeitungsganges. Er enthält in der Vertikalen die Arbeitsvorgänge in ihrer chronologischen Aufeinanderfolge. Für jeden Arbeitsvorgang wird eine besondere Zeile genommen. In der Horizontalen wird unterteilt nach Abteilungen bzw. außerbetrieblichen Stellen (Kunden, Behörden).

Bearbeitung des Auftrages eines (Alt-)Kunden

Arbeitsvorgang	Abteilungen				Kunde
	Verkauf	Kontokorrentbuchh.	Versand	Statistik	
Auftragseingang, Beifügung der Karteikarte	O				
Prüfung der Zahlungsfähigkeit		O			
Entscheidung über Annahme	O				
Auftragsbestätigung	O				O
Bestät.-Durchschr. dem Auftrag beifügen	O				
Rechnungsausstellung	O				
Prüfung der Rechnung	O				
Weiterleitung des Rechnungsoriginals	O				O
Weiterleitung der Rechnungs-Durchschriften	O	O	O	O	
Registrierung	O				
Zurückstellung der Karteikarte	O				
Ablage	O				

Ein Arbeitsablaufplan erfüllt seine Aufgabe besser, wenn er nicht nur die sachliche Arbeitsverbindung (zwischen den Abteilungen usw.) anzeigt, sondern auch die personelle, und zwar in derjenigen Abteilung, für deren Arbeitsgebiet der Plan aufgestellt wird. Im vorstehenden Beispiel wäre dies die Verkaufsabteilung.

Arbeitsvorgang	Abteilungen				
	Verkauf				
	Abt.-Leiter	Gruppe Korrespondenz			usw.
		Gru-Lei	Korrespondenten	Stenotypisten	

Eine weitere Verbesserung ist zu erzielen durch Verwendung von Symbolen zur Unterscheidung der Art der Tätigkeit, z. B.

leitende Tätigkeit ○, Sachbearbeitung □, Hilfsarbeiten △.

Dadurch brauchte das vorstehende Schema für die Verkaufsabteilung nur eine Untergliederung in Abteilungsleiter und Gruppen (ohne deren Unterteilung) zu enthalten.

2. Der Arbeitsablaufplan ist gleichzeitig ein Arbeitsgliederungsplan insofern, als in der Vertikalen die Arbeitsvorgänge angegeben sind. In Fällen, in denen dies möglich und erforderlich ist, könnte die Arbeitsgliederung bis zu den Einzelgriffen erfolgen.

3. Mit der Darstellung der Arbeitsgliederung und des Arbeitsablaufes können Arbeitsanweisungen bzw. -anleitungen verbunden werden.

Arbeitsvorgang	Arbeitsanweisung	Abteilungen usw.
Auftragseingang, Beifügung der Karteikarte und Vornotierung	Mit Bleistift Auftrag auf Kartei notieren. Mit Heftklammer den Auftrag hinter der Karteikarte befestigen.	
Registrierung	Bleistiftnotiz auf Karteikarte mit Tinte ausziehen	

Beschreibende Darstellung

Nicht alle organisatorischen Regelungen lassen sich graphisch darstellen; andere wiederum verlangen eine erläuternde oder ergänzende Beschreibung, die manchmal auch in die graphische Darstellung eingebaut wird[1]). Diese muß sprachlich und pädagogisch einwandfrei sein: kurz und doch umfassend, allgemein verständlich, einprägsam.

Formularmäßige Darstellung

1. Der Strukturziffernplan beispielsweise verlangt eine formularmäßige Darstellung. Die feststehenden Teile werden nach formulartechnischen Gesichtspunkten geordnet, und dann erfolgt Zuordnung der jeweiligen Ziffern. Der Unterschied gegenüber den bisherigen Methoden besteht darin, daß die Ziffern sich langfristig (Kennziffern) oder kurzfristig (Berichtsziffern) laufend ändern.

Der Strukturziffernplan ist eine statistische Aufstellung über den neuesten Stand der Unternehmung zum Handgebrauch der Geschäftsleitung. Aus formulartechnischen Gründen kann je ein besonderes Formular für die Kennziffern und für die Berichtsziffern gewählt werden.

2. Eine besondere Art der formularmäßigen Darstellung ist die kalendermäßige. So können beispielsweise Termine für Wartung, Überholung, Ersatzbeschaffung usw. von Arbeitsmitteln, Inventar usw. auf einem Kalender festgehalten werden. In diesem Sinn ist jeder Terminkalender, sofern er die Betriebsorganisation betreffende Daten festhält, eine Darstellungsmethode. Der Terminkalender des einzelnen Mitarbeiters zur Wahrung der ihm gestellten Termine kann davon abgeleitet oder durch nicht-organisatorische Termine erweitert sein.

3. Eine formularmäßige Darstellung mit konstantem Inhalt ist die tabellenmäßige Darstellung, z. B. Konten-, Stellen-, Artikelpläne.

3. Formen der Gestaltung

Das Schaubild

Sollen besonders wichtige und graphisch darstellbare organisatorische Fragen den Betriebsangehörigen vor Augen geführt werden, so kann das (Groß-)Schaubild gewählt werden, z. B. Aushängung eines Schaubildes der Personalgliederung eines Großbetriebes mit Namensangabe.

---

[1]) Vgl. Organisationsplan der Personalabteilung auf der Falttafel am Schluß des Buches.

Organisationshefte

Das Grundheft enthält den Grundplan des Betriebes. Mit der Bearbeitung sind die Leiter der Personal- und der Revisionsabteilung, der Rechtsberater und der Vorsitzende des Betriebsrates zu betrauen. Der Entwurf wird dann zweckmäßigerweise einmal von der Geschäftsleitung mit den leitenden Personen besprochen und zum anderen vom Betriebsrat zum Gegenstand einer Betriebsbesprechung gemacht. Erst dann sollte die endgültige Festlegung bzw. Vereinbarung (als Teil der Betriebsordnung) erfolgen.

Die Abteilungshefte enthalten die Abteilungspläne. Die Bearbeitung ist dem Abteilungsleiter, je einem Beauftragten der Personal- und der Revisionsabteilung und des Betriebsrates zu übertragen. Der Entwurf ist zum Gegenstand einer Abteilungsbesprechung zu machen. Die Geschäftsleitung überprüft ihn unter Hinzuziehung des Personalchefs, des Leiters der Revisionsabteilung, des Rechtsberaters, des zuständigen Hauptabteilungsleiters und des Betriebsratsvorsitzenden. Dann erfolgt die endgültige Feststellung.

Die Sonderhefte enthalten die Sonderregelungen, insbesondere die Regelung der Lehrlingsausbildung. Das Sonderheft für die Lehrlingsausbildung wird bearbeitet und beraten wie das Grundheft. Es wird jedoch nicht zum Gegenstand einer Betriebsbesprechung gemacht, sondern nur im Betriebsrat besprochen.

Für die Bearbeitung des Grundheftes und der Abteilungshefte wird jedem Betriebsangehörigen ein Fragebogen zur Darlegung aller Angaben über seine Stelle ausgehändigt. Damit verbunden werden kann die Aufforderung, Verbesserungsvorschläge zu machen.

Die Betriebsordnung

Sie kann das Grundheft in sich aufnehmen. Wichtig ist hierbei, daß dadurch den grundlegenden organisatorischen Regelungen ein gewisser Rechtscharakter beigelegt wird.

III. Die Prüfung der Betriebsorganisation

1. Die Prüfung kann durch betriebsfremde (Organisationsberater, -prüfer) oder durch betriebliche Personen (Revisionsabteilung, Personalabteilung) durchgeführt werden.

2. Dem Umfang nach sind zu unterscheiden Betriebs-, Abteilungs-, Gruppen- und Stellenprüfungen.

3. Das Aufgabengebiet gliedert sich in Durchführungs-, Leistungs- und Verbesserungsprüfung. Ersterer obliegt die Untersuchung, ob entsprechend der festgelegten organisatorischen Regelung verfahren wird. Die Leistungsprüfung dient der Überprüfung der Leistung, die Verbesserungsprüfung der Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten.

4. Hinsichtlich des Prüfungsgegenstandes sind zu unterscheiden Personal-, Kapital- und Arbeitsprüfung.

5. Als Verfahren wird gewählt das der Unterlagenprüfung oder (bzw. und) das der Vorgangsprüfung.

   Erstere erfolgt abstrakt an Hand der schriftlichen und graphischen Organisationsunterlagen.

   Die Vorgangsprüfung kann indirekt durch Befragungen und Besprechungen und direkt durch eigene Beobachtungen des Prüfers durchgeführt werden.

6. Die Sachprüfung ist orientiert entweder an wissenschaftlichen Prinzipien oder (bzw. und) an praktischer Erfahrung und daraus resultierenden Vergleichsmöglichkeiten.

   Die Erfolgsprüfung ist kosten- und ertragsmäßig orientiert.

7. Die Zustandsprüfung erstreckt sich auf die gegenwärtigen Verhältnisse, die Nachprüfung auf solche der Vergangenheit (z. B. Nachprüfung eines Werbefeldzuges).

8. Das Ergebnis der Prüfung wird im Prüfungsbericht niedergelegt, der entweder (Schluß-)Teil eines Revisionsberichtes oder ein selbständiger Bericht ist. In der Kritik ist zu unterscheiden zwischen festgestellten Fehlern, die berichtigt werden müssen, und Verbesserungsmöglichkeiten, die zur schrittweisen Durchführung vorgeschlagen werden.

9. Durch eine Prüfungsmitteilung oder -besprechung sind die geprüften Betriebsteile oder Personen von dem sie betreffenden Ergebnis der Prüfung in Kenntnis zu setzen.

Literaturverzeichnis

Acker, H. — Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb. Wiesbaden 1957.

Erdmann — Grundlagen einer Organisationslehre. Leipzig 1921.

Ermanski, J. — Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylorsystem. Berlin 1925.

Fayol, Henri — Allgemeine und industrielle Verwaltung. (Deutsch bei R. Oldenburg, München 1929.)

Grimshaw, R. — System und Organisation in kaufmännischen Betrieben. Stuttgart 1913.

Handbuch der Rationalisierung. Berlin 1930.

Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft Halle/Saale 1930.

Hennig, K. Wilh. — Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Berlin — Göttingen — Heidelberg 1948.

Hummel, O. — Neuzeitliche Bürowirtschaft. Berlin 1930.

Le Coutre, W. — Betriebsorganisation. Berlin 1930.

Le Coutre u. Thoms — Organisationslexikon. Berlin 1930.

Lohmann, E. — Arbeitsanweisungen, Arbeitsabläufe, Arbeitsuntersuchungen. Wiesbaden 1955.

Nicklisch, H. — Organisation, Versuch einer Grundlegung. Stuttgart 1920.

Nordsieck, F. — Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart 1956.

Schmalenbach, E. — Die pretiale Betriebslenkung. Bremen 1948. (Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. II.)

Seidel, K. — Betriebsorganisation. Berlin — Wien 1932.

Seyffert, Rudolf — Der Mensch als Betriebsfaktor. Stuttgart 1922.

Seyffert, Rudolf — Die rationelle Nutzung der Betriebskräfte. 1925.

Taylor-Roesler — Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München 1922.

Walb, E. — Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1938.

Additional information of this book

(Betriebsorganisation; 978-3-663-12750-5) is provided:



http://Extras.Springer.com